



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## Seniorpraksis på danske virksomheder

*baggrund, indhold og effekt*

Friis, Karina; Jensen, Per H.; Wègens, Jesper

*Publication date:*  
2008

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Friis, K., Jensen, P. H., & Wègens, J. (2008). *Seniorpraksis på danske virksomheder: baggrund, indhold og effekt*. Frydenlund Academic.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Karina Friis, Per H. Jensen & Jesper Wégens

# Seniorpraksis på danske arbejdspladser

– baggrund, indhold og effekt

Frydenlund Academic



# **Seniorpraksis på danske arbejdspladser**

*– baggrund, indhold og effekt*





**Karina Friis, Per H. Jensen & Jesper Wégens**

# **Seniorpraksis på danske arbejdspladser**

**– baggrund, indhold og effekt**

**Frydenlund Academic**

*Seniorpraksis på danske arbejdspladser*

*– baggrund, indhold og effekt*

1. udgave, 1. oplag, 2008

© Forfatterne og Frydenlund Academic

ISBN 978-87-7887-759-8

Forlagsredaktion: Vibe Skytte

Grafisk tilrettelæggelse: Claus Nielsen

Grafisk produktion: Pozkal, Polen

Udgivet med støtte fra Arbejdsmarkedsstyrelsens

**Puljen til integration af ledige seniorer**

Kopiering fra denne bog eller dele deraf er kun tilladt ved angivelse af kilde.

Bogforlaget Frydenlund

Hyskenstræde 10

DK-1207 København K.

tlf. 3393 2212 · fax 3393 2412

post@frydenlund.dk

www.frydenlund.dk

---

# Indhold

<b>Forord</b>	9
<b>1. Aldring i arbejdslivet</b>	11
1.1. En 'win-win situation'	15
1.2. Fremgangsmåder og instrumenter	20
1.3. Om denne bog	24
<b>2. Nordea Bank Danmark A/S</b>	26
2.1. Præsentation af arbejdspladsen	26
2.2. Behovet for ændret seniorpraksis	28
2.3. Ordningens formål	29
2.4. Virkemidler og aktører	29
2.5. Seniorordningens indhold	31
2.6. Effekter af initiativet	32
2.7. Fremtidens initiativer	33
<b>3. Ikea A/S</b>	35
3.1. Præsentation af arbejdspladsen	35
3.2. Behovet for ændret praksis	36
3.3. Virkemidler og aktører	37
3.4. Seniorpolitikken indhold	39
3.5. Effekter af indsatsen	41
3.6. Fremtidens initiativer	42
<b>4. Kofoeds Skole</b>	43
4.1. Præsentation af arbejdspladsen	43
4.2. Behovet for ændret seniorpraksis	44
4.3. Projektformål	45
4.4. Projekt og proces	46
4.5. Ordningens indhold	47
4.6. Effekter af initiativet	48
4.7. Fremtidens initiativer	49
<b>5. PostDanmark A/S</b>	51
5.1. Præsentation af arbejdspladsen	51
5.2. Behovet for ændret seniorpraksis	52
5.3. Virkemidler og aktører	53

5.4. Seniorindsatsens indhold .....	55
5.5. Effekter af initiativet .....	56
5.6. Fremtidens initiativer .....	58
<b>6. Folkeskoleområdet i Horsens Kommune .....</b>	<b>59</b>
6.1. Præsentation af arbejdspladsen .....	59
6.2. Baggrunden for en særlig seniorindsats .....	59
6.3. Projekt og proces .....	60
6.4. Seniorpolitikens indhold .....	63
6.5. Effekter af indsatsen .....	65
6.6. Fremtidens initiativer .....	66
<b>7. KMD i Aalborg .....</b>	<b>67</b>
7.1. Præsentation af arbejdspladsen .....	67
7.2. Baggrunden for en særlig seniorindsats .....	68
7.3. Seniorpolitikens indhold .....	69
7.4. Effekter af indsatsen .....	71
<b>8. SILVAN .....</b>	<b>72</b>
8.1. Præsentation af arbejdspladsen .....	72
8.2. Baggrunden for en særlig seniorindsats .....	73
8.3. Projekt og proces .....	73
8.4. Seniorpolitikens indhold .....	74
8.5. Effekter af indsatsen .....	76
8.6. Fremtidens initiativer .....	76
<b>9. Ergoterapi- og Fysioterapiafdelingen på Aalborg Sygehus .....</b>	<b>77</b>
9.1. Præsentation af arbejdspladsen .....	77
9.2. Baggrunden for en særlig seniorindsats .....	78
9.3. Projekt og proces .....	78
9.4. Seniorpolitikens indhold .....	79
9.5. Effekter af indsatsen .....	82
9.6. Fremtidens initiativer .....	83
<b>10. Aalborg Portland .....</b>	<b>84</b>
10.1. Præsentation af arbejdspladsen .....	84
10.2. Baggrunden for en særlig seniorindsats .....	85
10.3. Projekt og proces .....	86
10.4. Seniorpolitikens indhold .....	86
10.5. Effekter af indsatsen .....	88
10.6. Fremtidens initiativer .....	89



<b>11. Aalborg Universitet</b>	90
11.1. Præsentation af arbejdspladsen	90
11.2. Baggrunden for en særlig seniorindsats	91
11.3. Seniorpolitikens indhold	91
11.4. Effekter af indsatsen	94
<b>12. Hjemmeplejen i Vordingborg kommune</b>	95
12.1. Præsentation af arbejdspladsen	95
12.2. Baggrunden for en særlig seniorindsats	97
12.3. Projektformål	98
12.4. Projekt og proces	98
12.5. Seniorpolitikens indhold	100
12.6. Effekter af indsatsen	102
12.7. Fremtidens initiativer	103
<b>13. Konklusion</b>	104
13.1. Processer bag etablering af gode seniorpolitikker	104
13.2. Udløsende faktorer	106
13.3. Barrierer for implementering af en god seniorpolitik	107
13.4. Seniorpolitiske værktøjer	108
13.5. Effekten	111
<b>14. Perspektivering</b>	113
14.1. Opleves de ældre som en attraktiv arbejdskraft?	117
14.2. Opleves mangfoldighed som et gode i virksomhederne?	119
14.3. Hvad kan der gøres?	123
<b>Litteratur</b>	126



---

## Forord

Denne bog er udarbejdet i tilknytning til projektet *Older workers and the social responsibilities of firms*, der er et delprojekt af *Danish Welfare Architecture in a Comparative Perspective: Challenges, constraints, possibilities*, som er finansieret af Forskningsrådet for Erhverv og Samfund, og som gennemføres i et samarbejde mellem forskere ved CCWS (Center for komparative velfærdsstudier) og SFI (Det nationale forskningscenter for velfærd).

Bogen har fået publiceringsstøtte fra Arbejdsmarkedsstyrelsens Puljen til integration af ledige seniorer. Derfor er denne bog gratis og/eller kan frit downloades fra internettet.

Vi vil gerne benytte lejligheden til at takke de personalechefer og tillidsrepræsentanter, der beredvilligt har stillet sig til rådighed for undersøgelsen. Interviewene til denne bog blev gennemført i foråret 2007.

Aalborg, december 2008

Karina Friis, Per H. Jensen & Jesper Wegens



---

# 1. Aldring i arbejdslivet

Befolkningens aldring er beskrevet som et af velfærdssamfundets allerstørste problemer og en af udfordringer (World Bank 1994; OECD 2006; Danson 2007; Loretto et al. 2007). At befolkningen aldres betyder, at forholdet mellem de forsørgede og de erhvervsaktive aldersklasser ændres, hvilket forventes at have flere effekter: pensionsmidlerne skal deles af flere, hvorfor pensionsvilkårene for det enkelte individ forringes; virksomhederne vil komme til at mangle arbejdskraft; og velfærdsstaten vil blive overbelastet. En mulig løsningsmodel er at hæve alderen for tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet (se f.eks. Nordheim 2004), og der udfoldes store bestræbelser på at forlænge den livsperiode, individet tilbringer i aktiv beskæftigelse. Dette er senest kommet til udtryk med *Aftale om fremtidens velstand og velfærd og investeringer i fremtiden*, som blev indgået mellem regeringen, Socialdemokraterne, Dansk Folkeparti og Det Radikale Venstre i juni 2006.

Dette såkaldte Velfærdsforlig bygger på en forståelse af, at en fastholdelse af ældre på arbejdsmarkedet er en særdeles kompleks affære (se også Jensen et al. 2006; Phillipson 2007), som kræver en bred og helhedsorienteret indsats (jf. Beskæftigelsesministeriet 2003), og som fordrer, at virksomhederne og arbejdsmarkedets parter aktiveres som positive medspillere. I forordet til pjecen *Flere ældre på arbejdsmarkedet* udgivet af Ældreforum udtaler beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen følgende:

»Der er grænser for, hvor langt vi kan nå med lovgivning. Hvis der for alvor skal ske noget, afhænger meget af viljen og motivationen på de enkelte virksomheder. Både hos ledelsen, kollegaerne og seniorerne selv«.

I overensstemmelse hermed spiller velfærdsforliget på mange forskellige strenge, og inddrager mange forskellige aktører, idet velfærdsforliget udstikker retningslinjer inden for følgende indsatsområder:

- Reduktion af nedslidning og styrkelse af arbejdsmiljøet.
- Justering af tilbagetrækningssystemet (efterløn og pension).
- Tilskud til ansættelse af seniorer.
- Forstærkelse af informations- og holdningskampagner med henblik på at få virksomhederne til at udvikle nye handlemåder i relation til seniorarbejdskraften.

Som det fremgår, har arbejdsgiverne fået tildelt en central rolle i bestræbelserne for at udskyde ældres tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Dermed cementerer velfærdsforliget en ny trend, som påbegyndtes i begyndelsen af 1990'erne (Holt 1998), og som forsøger at inddrage den private sektor i implementeringen af sociale formål. Velfærdsforliget lægger således op til et nyt velfærdsmix, dvs. en ny arbejdsdeling mellem det offentlige og det private i velfærdsproduktionen. Denne ansvarliggørelse af arbejdsgiverne repræsenterer »et grundlæggende brud med dansk tradition« (Martin 2004:52).

Dette nybrud har som grundantagelse, at virksomhedernes organisatoriske og personalepolitiske praksisser påvirker seniorernes dispositioner, valg handlinger og tilbagetrækningsbeslutning (Vickerstaff 2006; Hirsch 2007:106). Med andre ord bygger Velfærdsforliget på en forståelse om, at seniorernes motivation til

at forblive på arbejdsmarkedet er betinget af, at virksomhederne praktiserer en bæredygtig behandling af arbejdskraften.

En sådan bæredygtig behandling af arbejdskraften er begrebsliggjort i den såkaldte arbejdssevne-model (workability model), der er udviklet af den finske gerontolog Juhani Ilmarinen (2001, 2005; se også Walker 2005; Maltby 2007). Kernebudskabet i arbejdssevne-modellen er, at virksomhederne må tilrettelægge arbejdets indhold og arbejdets organisering på en sådan måde, at medarbejderne i løbet af deres erhvervskarriere ikke fysisk eller psykisk nedslides, fordi nedslidning og udbrændthed bl.a. kan føre til, at medarbejdere tvinges til at forlade arbejdsmarkedet. Derfor er det en central opgave for virksomhederne at værne om medarbejdernes arbejdssevne – f.eks. ved at designe jobbet i forhold til det enkelte individs ressourcer og kapaciteter. Kun hvis virksomhederne beskytter medarbejdernes arbejdssevne er det muligt at forlænge seniorernes deltagelse på arbejdsmarkedet<sup>1</sup>.

Vor viden om seniorernes dispositioner, valghandlinger og beslutninger er imidlertid meget begrænset (jf. f.eks. Phillipson 2004; Phillipson & Smith 2005). I Danmark har man især fokuseret på spørgsmålet om, hvorfor seniorerne beslutter sig for at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet, før de når pensionsalderen, og i denne drøftelse har især efterlønsordningen været kritiseret og omdiskuteret (se f.eks. Pedersen 2003; Velfærdskommissionen 2004, 2005). Til gengæld har spørgsmålet om, hvorfor nogle seniorer forbliver længere tid på arbejdsmarkedet end andre, spillet en mere tilbagetrukket rolle i den offentlige debat. Hvis man vil forklare, hvorfor nogle seniorer forbliver på arbejdsmarkedet, så fokuserer man sædvanligvis på faktorer, der gør det at-

---

1 En sådan praksis ville både producere flere lønmodtagere på arbejdsmarkedet og generere samfundsøkonomiske fordele. På en konference afholdt af Teknologirådet er det dokumenteret, at 33 % af sygefraværet skyldes dårlig trivsel, herunder manglende balance mellem arbejdsliv og andet liv (Teknologirådet 2005). Da sygefravær årligt koster samfundet ca. 27 mia. kroner, er der ganske meget at hente, f.eks. ved at modvirke væksten i antallet af stressrelaterede sygdomme, så som udbrændthed, depression, hjertekarsygdomme m.v.

traktivt for ældre at fortsætte som erhvervsaktive. F.eks. betones det ofte, at positive faktorer ved løn- og arbejdsvilkårene spiller en stor rolle, når tilbagetrækningstidspunktet planlægges og besluttet (jf. f.eks. Allen & Meyer 1996; Meyer et al. 2002; Snartland & Øverbye 2003; Gould 2006; Jensen et al. 2006; Poulsen et al. 2006:20; Vickerstaff 2006:458; Hirsch 2007; Griffiths 2007). I denne optik bliver budskabet, at seniorernes forbliven på arbejdsmarkedet er en funktion af et udviklende og indholdsrigt arbejde, et godt arbejdsmiljø, en god løn, gode relationer til kollegaer, til ledelsen osv. En række danske undersøgelser har bekræftet, at der er en sammenhæng mellem jobtilfredshed og ældres forbliven på arbejdsmarkedet (Larsen 2004; Jørgensen et al. 2005; Jensen et al. 2006).

Virksomhedernes skrevne eller uskrevne seniorpolitik fungerer som en afgørende koblingsmekanisme mellem arbejdsvenmodellen og seniorernes beslutning om at forblive i arbejde, idet seniorpolitikker både kan bidrage til at skabe et bæredygtigt arbejdsmarked og bevare seniorernes arbejdsglæde ved at fremelske nogle attraktive arbejdspladser. Hvad seniorpolitik mere præcist går ud på, er imidlertid omdiskuteret. Med et lån fra Europas førende ældreforskere (Walker 1998, 2005; European Foundation 1997; Walker & Taylor 1999) vil vi dog i denne bog definere seniorpolitik som virksomhedsforankrede politikker, der reflekterer aldrig i virksomhedens generelle Human Resource Management-strategier<sup>2</sup>. Pointen er, at seniorpolitik ikke kun berører ældre medarbejdere. Seniorpolitik skal sikre kvalitet gennem hele arbejdslivet, så ingen nedslides på kort eller langt sigt. Seniorpolitik handler således om at få medarbejderen til at forblive funktionel gennem hele arbejdslivet, ikke mindst ved at give medarbejderen øget kontrol over egen karriere, så han/hun får mulighed for at skabe sit eget individuelle livsforløb (egne

---

2 For analoge danske definitioner på seniorpolitik se f.eks. Finansministeriet (2000) og Kirk & Wégens (2002).



individuelle biografier) uden at blive ugunstigt stillet (eller diskrimineret) alene på grund af alder. Tilsvarende bør der tages hensyn til sygdom, familieforpligtelser og (forældede) kvalifikationer. Gode seniorpraksisser bør indeholde i hvert fald fem overordnede dimensioner: (1) Rekruttering og afvikling, (2) Uddannelse, udvikling og forfremmelse, (3) Fleksible arbejdsforhold, (4) Ergonomisk jobdesign og (5) Bearbejdning af holdninger over for ældre medarbejdere. Dette indebærer, at virksomhederne må erkende, at det er forbundet med økonomiske omkostninger og organisatoriske forandringer at forlænge ældres deltagelse på arbejdsmarkedet. Derfor er en god seniorpraksis, der har til formål at fastholde seniorerne på arbejdsmarkedet, heller ikke mulig, hvis ikke der er fuld opbakning fra ledelsens side.

Formålet med denne bog er at bidrage til debatten om virksomhedernes rolle og betydning for fastholdelsen af flere ældre på arbejdsmarkedet. Bogen bygger på materiale indsamlet i elleve virksomheder, der alle anvender seniorpolitiske metoder og redskaber med henblik på at motivere ældre medarbejdere til at udskyde deres tilbagetrækningsbeslutning. Derved tilvejebringer bogen nyttige forklarings- og løsningsmodeller i forhold til virksomhedernes seniorpolitiske udfordringer. Bogen søger at besvare følgende spørgsmål: Hvad gør virksomhederne for at få ældre til at forblive i beskæftigelse i længere tid, end de ellers ville have gjort? Hvilke metoder, redskaber og instrumenter anvendes? Hvad virker befordrende på fastholdelsen? Hvad er baggrunden for, at virksomhederne indfører en seniorpolitik? Hvad er effekten af virksomhedernes seniorpraksis? Hvad er virksomhedernes forventninger til fremtiden?

## **1.1. En 'win-win situation'**

En god seniorpraksis fremstilles ofte som en 'win-win situation' (se f.eks. Platman 2004; Jørgensen et al. 2005; Hansen & Jensen

2007). For den enkelte arbejdsplads beskrives fordelene ved at fastholde seniorerne som nærmest utallige. Den enkelte virksomhed omgår udsigten til mangel på arbejdskraft i fremtiden, ligesom seniorernes erfaringer, rutine, stabilitet og kompetencer (faglige og menneskelige) kommer virksomheden til gode (Teknologisk Institut 2005). Det betyder, at det økonomisk ligefrem kan betale sig for virksomhederne at fastholde ældre medarbejdere (se f.eks. Aldrich et al. 2004; Larsen 2006; Larsen & Miiller 2006), men trods disse fordele er det relativt få virksomheder, der gør brug af seniorpolitiske redskaber. Cirka 45 % af alle offentlige og private virksomheder med mere end ti ansatte har en skreven eller uskreven seniorpolitik (Larsen 2006; Larsen & Miiller 2006). Skønsmæssigt er tallet for en egentlig seniorpraksis snarere 25 %.

Diskrepansen mellem fordele og udbredelse af en god seniorpraksis begrundes ofte med holdninger og fordomme hos ledelse og kollegaer, et stereotyp syn på ældre medarbejdere og en forældet opfattelse af aldringsprocessen og dens virkninger (Kirk & Wégens 2002; Ældre Forum 2007). Den manglende fastholdelse af ældre skyldes med andre ord kognitive barrierer, og det er en udbredt opfattelse, at disse kognitive barrierer kan overvindes ved at udbrede informationer og viden om seniorernes ressourcer. Informationskampagner, der søger at overbevise virksomhederne om, at det er i deres egen interesse at fastholde seniorerne, udgår især fra gerontologien og moderne Human Ressource Management-filosofien.

### *1.1.1. Gerontologien*

I den gerontologiske forskning finder man, at alder ikke i sig selv kan begrunde negative forventninger til ældre medarbejdere (Sterns & Miklos 1995; Bennington & Tharenou 1996). Det har vist sig, at der ikke er nogen klar (lineær) sammenhæng mellem alder og præstationsevne (Bruce et al. 1990; Griffiths 2007), og

ganske meget forskning tyder på, at der er større forskelle i præstationsevnen inden for en given aldersgruppe end mellem forskellige aldersgrupper (Warr 1994). Det kan derfor kun skyldes myter, hvis arbejdsgiverne fravælger ældre medarbejdere alene på grund af alder.

Det er uomtvisteligt, at alderen indvirker negativt på de fysiske og kognitive kapaciteter og evner. Når man bliver ældre mister man muskelstyrke, syn, hørelse m.v., og man bliver mindre omstillingsparat, mere fastlåst i sine arbejdsvaner og langsommere til at lære nyt. Denne svækkelse kompenseres dog af livserfaring, indfølelse og evnen til at lytte, stabilitet, høj faglighed og veludviklede kompetencer i selvledelse. Tabel 1 redegør skematisk for ældre medarbejders svagheder og styrker.

**Tabel 1.1: Ældre medarbejders styrker og svagheder**

<b>Ældre medarbejders styrker</b>	<b>Ældre medarbejders svagheder</b>
Stor livserfaring og faglig viden med et godt overblik over arbejdsområdet.	Langsommere indlæring ved nye arbejdsområder og mindre omstillingsparate, især ved manglende efteruddannelse m.v.
Stabile (ældre har færre jobskift og sygedage end yngre medarbejdere), loyale, pligtfulde og ansvarlige.	Fysisk langsommere og problemer med at holde tempoet, især når det drejer sig om manuelt arbejde, eller hvis de ældre er psykisk udrændte eller nedslidte.
Menneskelig modenhed og empati, der kan skabe et godt arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Ældre er ofte formidlere af arbejdspladsens kultur, dvs. de har en opdragende funktion i forhold til yngre medarbejdere.	Dyrere i drift, især under anciennitetsbestemte aflønningssystemer.
Selvstændige, professionelle og kvalitetsbevidste med et godt og stort netværk.	Angste for kompetenceudvikling og for at lære nyt.
Ro, overblik, social forståelse og gode til at samarbejde og stærk selvledelseskompentence.	Mindre socialt indstillede end deres kollegaer og kan opleve, at de plages af træthed.

Note: Tabellen er en sammenfatning af forskellige studier, der er lavet om ældre medarbejders svagheder og styrker. Bl.a. er der trukket på Jepsen (2002); Skirbekk (2003); Luccat (2005); Larsen (2006); Casey (2007); Hansen & Jensen (2007); Griffiths (2007); Kirk (2007).

Denne opgørelse over ældre medarbejderes styrker og svagheder er ikke nødvendigvis udtømmende, lige så lidt som den udtaler sig om en bestemt medarbejder (fru NN) ansat på virksomhed Y. Opgørelsen kan heller ikke bruges til at foretage et regnestykke, der endegyldigt beviser, at ældres styrker opvejer ældres svagheder – eller omvendt. Problemet er, at opgørelsen i sig selv er skævvredet, fordi den bygger på 'andres' sande eller falske opfattelser og forestillinger af ældre baseret på mere eller mindre objektive målinger og egne erfaringer vedrørende aldringen. Opgørelsen kan derimod bruges til at påpege, at ældre medarbejdere har (kan have) nogle kvaliteter og ressourcer, som kan være til stor gavn for virksomhederne. Og opgørelsen tyder på, at balancen mellem styrker og svagheder er på vej til at blive forskubbet. I industrisamfundet, hvor råstyrke var alfa og omega, var ældre en mindre attraktiv arbejdskraft. Til gengæld er det post-industrielle samfund mere i samklang med de ældres færdigheder. I det post-industrielle samfund er faglig viden, selvstændighed, kundeorientering, overblik og samarbejdsevner altafgørende.

### ***1.1.2. Teorier om moderne Human Ressource Management (HRM)***

Moderne managementteorier argumenterer for, at produktionsniveauet er en funktion af sociale normer og immaterielle belønninger. Mennesket motiveres til at arbejde qua et behov for selvaktualisering og selvrealisering. Derfor skal virksomhederne fokusere på det enkelte individs særlige ressourcer og udviklingspotentialer (se f.eks. Hvid 2007). Menneskets engagement og udfoldelsestrang er dog betinget af gode sociale relationer, der medvirker til, at det enkelte individ oplever harmoni og samhørighed med virksomheden. Ifølge HRM-filosofien er medarbejdernes kompetenceudvikling et væsentligt konkurrenceparameter og tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere centrale nøglebegreber. Derfor skal ledelsen lytte til medarbejderne og træffe

beslutninger i respekt for de ansatte, og det forventes, at HRM virker befordrende for, at virksomhederne udviser rummelighed og social ansvarlighed (jf. f.eks. Kamp 2001). Heraf følger logisk, at en virksomhed, der tilslutter sig HRM-filosofien, ikke vilkårligt kan afskedige en medarbejder alene på grund af alder uden at miste legitimitet vis-a-vis medarbejderne. Rent bortset fra at det ville være i strid med nyere lovgivning om ligebehandling.

Inden for HRM eksisterer der et væld af forskellige teoriretninger, der hver især tilbyder forskellige værktøjer, metoder og fokuspunkter. I de senere år har bl.a. alder fået en egen og selvstændig placering i HRM-filosofien. Den såkaldte mangfoldighedsledelse (se f.eks. Jacobs et al. 2001; Hildebrandt & Brandi 2003) argumenterer således for, at forskellighed er en styrke og ressource for virksomheden. Forskellighed skaber dynamik og udvikling. I dette perspektiv fremfører f.eks. Forsknings- og Innovationsstyrelsen (2007):

»Flere ældre på arbejdsmarkedet kan styrke mangfoldigheden i de enkelte virksomheder, idet de ældre kan bringe vigtige erfaringer, kompetencer og værdier med sig til de yngre medarbejdere, som kan være vigtige i en innovationsproces«.

Mangfoldighedsledelse, der sikrer, at forskellige aldersgrupper er repræsenteret på en given arbejdsplads, kan ifølge nyere ledelsesteori med andre ord betale sig, fordi mangfoldighed fremmer innovation, nytænkning og kreativitet (se også Walker 2005:692).

Det er også en gevinst for virksomhederne, at HRM og værdibaserede ledelsesformer kan koble organisationens interne og eksternt orienterede aktiviteter (Dumond 2000). Internt er HRM og værdibaserede ledelsesformer et vigtigt element i skabelsen af en inkluderende organisation, præget af sammenhængskraft og et drive mod omsorg for den enkelte medarbejder. HRM kan således generere en fælles forståelse og en fælles referenceramme

for en bæredygtig behandling af arbejdskraften. Eksternt spiller virksomhedens værdier en vigtig rolle for den måde, hvorpå omverdenen (f.eks. kunderne) betragter organisationen. Virksomhedens værdier distingverer den fra andre virksomheder, hvorved virksomhedens image, omdømme og kundernes loyalitet styrkes. Virksomheden kan med andre ord anvende organisationens værdier til at brande sig selv og skabe et godt image i forhold til omverdenen.

## **1.2. Fremgangsmåder og instrumenter**

Formålet med en god seniorpraksis er sædvanligvis at fastholde de ældres viden og kompetencer i virksomheden, og gode seniorpraksisser giver i almindelighed seniormedarbejderne mulighed for at vælge at fortsætte på fuld kraft og fuld tid, eller at trappe ned i jobkrav og/eller arbejdstid (jf. f.eks. Finansministeriet 2000). Dette lyder forholdsvis enkelt. Alligevel viser eksisterende undersøgelser, at formuleringen af en god seniorpolitik er koblet til ganske mange problematikker.

En første problematik er, om virksomhedernes seniorpolitik skal være skreven eller uskreven. Fordelen ved en nedskreven seniorpolitik, der klart nedfælder ældre medarbejderes rettigheder og pligter (herunder præcist definerer, hvilke medarbejdergrupper der er omfattet af politikken), er, at seniorerne ved, hvad de kan forvente sig, og hvad de har krav på (Jørgensen et al. 2005), medens en uskreven seniorpolitik kan bevirke, at der blandt medarbejderne opstår forventninger, som ledelsen hverken kan eller vil indfri (Discus 2006). Omvendt viser undersøgelser (se f.eks. Oxford Research 2005), at en nedskreven seniorpolitik ikke er nogen garanti for reel handling. Fordelen ved en uskreven seniorpolitik kan til gengæld være, at udfordringerne løses ad hoc og i overensstemmelse med den enkelte medarbejders behov (se f.eks. Luccat 2005), ligesom en uskreven seniorpolitik kan mod-

virke en overbureaukratisering af personalepolitikken i små (og delvist også mellemstore) virksomheder.

En anden problematik drejer sig om, hvorvidt seniorpolitikker skal være generelle, dvs. inddrage alle aldersgrupper på arbejdspladsen, eller være selektive, dvs. målrettet de ældre. Målrettede seniorpolitikker løber ind i det problem, at det ofte kan være ganske svært at definere, hvornår seniorperioden begynder. Nogle undersøgelser finder, at man er seniormedarbejder, når man er over 50 år (se f.eks. Kirk & Wégens 2002; Loretto et al. 2007); andre, at man er senior fra slutningen af 50'erne (Finansministeriet 2000), og atter andre, at man er senior, når man har passeret 60-årsalderen (Larsen 2006; Jørgensen et al. 2005). Desuden er der på mange arbejdspladser en decideret og udbredt modvilje mod aldersorienterede politikker. Dels hos yngre medarbejdere, der finder det urimeligt, at seniorerne får positiv særbehandling (KTO & KL 2004), dels hos seniorerne selv, der oplever, at de bliver gjort 'anderledes', 'sat i bås' og stigmatiseret (Jørgensen et al. 2005; Oxford Research 2005). Disse problemer kan muligvis overvindes gennem det såkaldte livsfaseperspektiv, der helhedsorienteret betragter det 'arbejdende menneske' som integreret i processer af livslang læring (European Commission 2004). Livsfaseperspektivet argumenterer for, at livet leves i forskellige livsfaser, og at personalepolitikken derfor må tage højde for, at mennesket har særlige behov og muligheder i de forskellige faser (se f.eks. Engelbrecht 2002). I den reproduktive alder skal det f.eks. være muligt at kombinere arbejde med pasning af småbørn, mens personalepolitikken for ældre aldersgrupper skal appellere til aldersgruppens erfaringsgrundlag og begyndende forberedelse til arbejdslivets afslutning m.v.

En tredje problematik drejer sig om processerne omkring formuleringen af en seniorpolitik. Det nytter f.eks. ikke ret meget, hvis en seniorpolitik indføres som et top-down-diktat fra ledelsens side. En afgørende forudsætning for succes er således, at medarbejderne involveres og engageres (Walker & Taylor 1999),

bl.a. fordi en god seniorpraksis forudsætter, at medarbejderne begynder at tænke 'sig selv' på nye måder i forhold til karriere og udviklingsmål. Omvendt er det heller ikke hensigtsmæssigt, hvis medarbejderne påtvinger ledelsen at efterleve en god seniorpraksis. En god seniorpraksis skal reflektere virksomhedens behov, idet en vrangvillig ledelse til enhver tid kan blokere for tilførslen af de ressourcer, som er nødvendige for at virkeliggøre en god seniorpraksis. Undersøgelser viser da også, at en succesrig seniorpolitik må tage afsæt i en fælles ambition for hele medarbejdergruppen og ledelsen (Beskæftigelsesministeriet 2003; Martin 2004; Poulsen et al. 2006); dvs. en god seniorpraksis bør udformes og implementeres på et korporativt grundlag, hvor ansvaret for seniorpolitikken både ligger hos ledelsen, den samlede medarbejdergruppe og den enkelte senior (Jørgensen et al. 2005).

En fjerde problematik handler om, at seniorpolitiske initiativer og redskaber ofte beskyldes for at være afvikling og nedtrapning frem for udvikling og fastholdelse. Ofte kan det imidlertid ikke være meget anderledes, fordi der eksisterer en række dilemmaer mellem forbliven og fratræden, pensionering og fortsat udvikling. Hvis formålet med seniorpolitikken i konkrete tilfælde f.eks. er at afværge eller udskyde en medarbejders tilbagetrækningsbeslutning, så kan nedtrapning eller afvikling (f.eks. i form af en graduel nedsættelse af arbejdstiden) være den mest oplagte (og eneste) mulighed. Dette ikke mindst set i lyset af, at mange ældre selv oplyser, at bedre muligheder for nedsat arbejdstid og et mindre belastende arbejde kunne få dem til at udskyde deres tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet (Jensen et al. 2006).

Det mest effektive og billigste seniorpolitiske instrument er formentlig, at lederen sørger for dagligt at være i kontakt og dialog med de ældre medarbejdere. Hvis ældre medarbejdere føler, at



de ikke anerkendes, at de overses og negligeres, og hvis de ikke får feedback på deres præstationer, så er det de færreste, der vil forblive på arbejdsmarkedet frem til pensionsalderen (Griffiths 2007). De ældre vil vide, om de lever op til præstationskravene; de vil anerkendes for deres kompetencer og faglighed, og de vil løbende have at vide, at der er brug for dem, at de værdsættes, og at de er værdifulde for virksomheden (Jørgensen et al. 2005). Manglende anerkendelse og usynliggørelse vil fremskynde tilbagetrækningsbeslutningen.

Den fortløbende dialog mellem ledelse og medarbejdere kan suppleres med årlige medarbejderudviklingssamtaler (MUS)<sup>3</sup>, konsulentbistand og seniorkurser (se f.eks. Oxford Research 2005). Formålet med disse aktiviteter er dels at belyse virksomhedens udfordringer, dels at afklare den enkelte medarbejders individuelle ønsker, muligheder, begrænsninger og behov. Gennem MUS drøftes og planlægges den enkelte medarbejders jobmæssige fremtid, f.eks. ved at besvare spørgsmål såsom: Hvilke aktuelle kompetencer har den ældre medarbejder? Hvordan vil fremtidens arbejdsopgaver og arbejdsforhold komme til at se ud? Hvilke kompetencer bør senioren udvikle? Hvad kan der i øvrigt gøres for at fastholde medarbejderen? Denne afklaringsproces tager sigte på at optimere seniorkarrieren, f.eks. ved at styrke den ældres kompetencer, ændre på arbejdsopgaver og arbejdets organisering, afhjælpe tunge løft, ændre på arbejdstiderne (f.eks. fritage ældre for skifteholdsarbejde) m.v.

Undersøgelser har vist, at de mest almindelige redskaber og metoder til at fastholde og rekruttere seniorer på danske offentlige og private virksomheder med mere end 10 ansatte er: kompetenceudvikling og efteruddannelse; at ældre overføres til mindre krævende arbejdsopgaver, herunder reduktion i ansvar og forpligtelser, intern jobrotation, nedsat og/eller fleksibel arbejdstid.

---

3 For en diskussion af medarbejderudviklingssamtalens indhold og dynamikker, se Larsen et al. (1989).

Kompetenceudvikling og efteruddannelse er det mest benyttede fastholdelsesredskab (Larsen 2006; Larsen & Miiller 2006).

Nye redskaber og metoder, der sikrer en bæredygtig behandling af arbejdskraften, har dog vundet indpas i de senere år. Her tænkes ikke kun på faktorer, der kan forbedre arbejdsforholdene, såsom ergonomisk job-design, livslange jobmuligheder for alle, og initiativer, der tager sigte på at mindske omfanget af jobrelateret stress og andre helbreds*nedbrydende* faktorer. Her tænkes nok så meget på helbreds*fremmende* initiativer såsom rygepolitik, alkoholpolitik, sund mad-kampagner, fitness m.v., der både styrker de fysiske og mentale egenskaber, og som kan forlænge den livsperiode, individet tilbringer i aktiv beskæftigelse.

### 1.3. Om denne bog

Formålet med denne bog er at præsentere gode seniorpraksisser i elleve danske virksomheder. De elleve virksomheder er:

- Nordea Bank Danmark A/S
- Ikea A/S
- Kofoeds Skole
- PostDanmark A/S
- Horsens kommune (folkeskoleområdet)
- KMD i Aalborg
- Silvan
- Aalborg Sygehus (Ergoterapi- og Fysioterapiafdelingen)
- Aalborg Portland
- Aalborg Universitet
- Vordingborg kommune (hjemmeplejen)

Hver af de elleve virksomheder beskrives separat, og fremstillingen af de enkelte virksomheder bygger på dokumentarisk materiale (personalehåndbøger m.v.) og kvalitative interviews med

personaleansvarlige og medarbejderrepræsentanter. På grundlag af dette materiale beskrives baggrunde, processer, redskaber og effekter af den enkelte virksomheds seniorpraksis.

En kort version af de elleve casebeskrivelser findes også på hjemmesiden <http://www.eurofound.europa.eu/research/0296.htm>, der indeholder eksempler på virksomheders gode seniorpraksisser i alle EU's medlemslande. Hvis man vil lade sig inspirere, kan man på hjemmesiden både søge på individuelle virksomheder og emnemæssigt på tværs af virksomheder i EU's 27 medlemslande.

Mange af virksomhederne optræder (eller optrådte i 2006-2007) på Arbejdsmarkedsstyrelsens hjemmeside ([www.seniorpraksis.dk](http://www.seniorpraksis.dk)) som gode eksempler på seniorpraksisser. Dvs. at virksomhederne er udvalgte, fordi offentlige myndigheder i Danmark har vurderet, at de praktiserer en god seniorpolitik, eller fordi de har et godt seniorpolitisk rygte, som er kommet os for øre. Flere af virksomhederne har modtaget seniorpraksisprisen.

Da denne undersøgelse blev planlagt, var det vor hensigt at foretage en udvælgelse blandt de virksomheder, der i 2006-2007 optrådte på Arbejdsmarkedsstyrelsens hjemmeside. Imidlertid viste det sig, at flere af disse virksomheder allerede var undersøgt og rapporteret; f.eks. af Oxford Research i pjecen *Good Practice – fastholdelse og integration af seniorer*. På den baggrund fravalgte vi at analysere virksomheder, der allerede var beskrevet i andre undersøgelser. I valget af virksomheder lagde vi i øvrigt vægt på, at både store/små og offentlige/private virksomheder skulle repræsenteres i undersøgelsen.

---

## 2. Nordea Bank Danmark A/S

### 2.1. Præsentation af arbejdspladsen

Nordea er den førende finansgruppe i Norden og Baltikum. Nordea har omkring 10 mio. kunder, mere end 1.100 afdelinger og mere end 30.000 ansatte. Den danske del af Nordea har ca. 300 afdelinger på landsplan med ca. 8.500 ansatte, af hvilke 15 % er 50 år og derover. Det gør Nordea Bank Danmark A/S til den næststørste bank i Danmark. Medarbejderstaben omfatter økonomer, kontorfolk og bankrådgivere. Godt halvdelen af de ansatte er kvinder.

Personalepolitikken sigter ikke som sådan mod mangfoldighed, men behovet for kvalificerede folk gør det nødvendigt at anvende flere forskellige rekrutteringskanaler. Man ansætter årligt 600-700 nye medarbejdere, dels for at kompensere for dem, der fratræder, dels for at dække sig ind i forhold til det øjeblikkelige og det fremtidige behov for personale. Nordea ser i den forbindelse ikke på alder, men først og fremmest på kvalifikationer og potentiale. Om aldersfordelingen siger personalechefen således, at selv om man i Nordea i et givet år skulle ansætte halvtreds personer i 50-årsalderen, ville det ikke rykke væsentligt ved bankens gennemsnitsalder. Og man ville tilsvarende heller ikke være nervøs ved at få halvtreds personer ind i 52-årsalderen ud fra den tanke, at man har rigeligt i forvejen. Om man har halvtreds flere eller færre er helt ligegyldigt.

Man har ingen ideer om, at seniorer skulle passe særlig godt til bestemte funktioner. Kompetencerne synes mere fordelt efter andre kriterier end alder. Personalechefen kalder det »typer«. Nogle synes at køre på hele livet og holder sig mentalt vågne på linje med 23-årige, mens andre synes at blive trætte halvvejs. Det er meget individuelt. Dem, der holder sig oppe på beatet, de kan nu blive til de er 70, »og det ville vi da elske, at de gjorde«.

Svarende til dette bestemmes karrieren i Nordea af kvalifikationer og ledige stillinger. Muligheden for at få en given stilling hviler alene på ansøgerens bestående kvalifikationer plus hans eller hendes evne og vilje til at leve op til kravene i stillingen. En database over 400 jobprofiler øger gennemsigtigheden, idet profiler og jobkrav kan slås op på Nordeas interne net. Man kan så – uanset alder – søge, hvis der bliver et job ledigt. På den måde er der hvert år 700-800, som flytter til andre job internt. »Så man kan jo godt sige, at vi har en vis jobrotation«, slutter personalechefen.

Det *har* været diskuteret, om man skulle have nogle særlige seniorstillinger, men konklusionen er blevet, at man skal være i det job, som *driver* én hver dag. Man skal ikke ud på en sidelinje og være konsulent, for det vil ikke være acceptabelt for bankens yngre ledere. Synspunktet er, at lederne ikke har brug for rådgivning om det ene og det andet. Hvad de har brug for er god solid arbejdskraft, som kan bidrage med viden og løsning af opgaverne. Og i det omfang seniormedarbejdere kan det, tænker lederne ikke alder. De tænker bare ressource – og den kan være 37, 48 eller 64 år.

I samme ånd søger man at bekæmpe tendenser i retning af: »Ja, ja, fred være med ham. Han har kun to år igen«. For som personalechefen forklarer:

»Det bliver ikke til lykke for hverken bank eller medarbejder. Det kæmper vi imod. Det er ikke god tone. Hver gang vi får det signal, så reagerer vi. Det lykkeligste, der kan ske, er, at man efter mange gode år i banken kan forlade den med rank ryg og tænke tilbage på banken som en god arbejdsplads, og hvor både chefen og kollegerne siger »hvor er det ærgerligt, at han eller hun går, for vedkommende kunne vi godt have brugt lidt længere«. Det er den situation, man hele tiden skal prøve at optimere. Man skal prøve at undgå at komme i en situation, hvor man enten siger:

»det var heller ikke for tidligt, hun gik!«, eller: »jeg blev nok et halvt år for længe!«. Det skal man passe på med«.

## **2.2. Behovet for ændret seniorpraksis**

For nogle år tilbage var det en almindelig antagelse i banksektoren, at man i løbet af få år kunne undvære hele filialnettet, fordi man kunne få rådgivning over internettet, og man kunne lave homebanking. Den personlige kontakt kunne undværes, for man havde jo telefonbanken osv. I stedet kom der en konjunkturopgang, som bevirkede en markant stigning i behovet for rådgivning. F.eks. udviklede lånemarkedet for fast ejendom sig fra forholdsvis få lånetyper til et helt sortiment, og noget tilsvarende skete inden for pension og formuepleje. Det kræver rådgivning, og stik imod alle forventninger ønskede en stor gruppe kunder gerne rådgivning, som de var villige til at betale for. Oven i købet viste det sig at være et område, hvor man kunne tjene penge, i modsætning til renter og gebyrer, som var enten fastlagte, aftalte eller konkurreret ned.

Følgen var, at man i hele banksektoren kom til at mangle færdiguddannede bankrådgivere. Fra en situation for fire år siden, hvor man på et SU-møde i Nordea havde en alvorlig diskussion med fagforeningen, som var dybt bekymret over, om der kunne blive plads til de 250 rådgivere, som var under uddannelse, er man i dag i den situation, at man mangler 100 rådgivere.

Når det så samtidig har vist sig, at kunderne er utroligt trofaste over for deres rådgiver, således at hvis banken mister en rådgiver, er der overhængende risiko for, at den også mister kunder, er skridtet ikke langt til at holde så længe som muligt på rådgiverne – i hvert fald indtil man har ansat eller uddannet afløssere for dem, der går pension. Da manglen på færdiguddannede bankrådgivere var den samme i hele sektoren, var det ikke nogen

realistisk løsning. Og at uddanne rådgivere lod sig ikke gøre på kort sigt. Derigennem opstod ideen om seniorordningen.

### **2.3. Ordningens formål**

Hidtil havde Nordeas (og andre bankers) seniorordninger bestået i at belønne medarbejdere for at fratræde på et tidligere tidspunkt end den overenskomstaftalte pensionsalder på 60-62 år. Efter forhandling med finansforbundet blev den bestående udslningsordning ændret til en ordning, som sigter mod at fastholde medarbejderne frem til 64-årsalderen. Seniorordningens økonomiske del kom til at se sådan ud:

- Fem ekstra feriedage pr. år fra 61-årsalderen.
- Tilbud om reduktion af arbejdstiden med op til 10 % uden lønfradrag.
- Optjening af ekstra bonus fra 62-årsalderen.

### **2.4. Virkemidler og aktører**

Det rent økonomiske incitament til at blive er i virkeligheden den mindste del af ordningen. De seneste 25 år har Nordea levet under krav om besparelser og konstant effektivisering. Så når man pludselig vender om og tilbyder noget ekstra, så gør det indtryk. En ting er, at en gruppe medarbejdere får gavn af ordningen, men noget andet og nok så vigtigt er, at der sættes en ny dagsorden. At der blev sat penge bag ordningen var et klart tegn på, at det var alvorligt ment, når den administrerende direktør sagde, at Nordea ønskede, at de ældre ansatte skulle blive noget længere.

Skiftet fra et fratrædelses- til et fastholdelsesperspektiv har gjort dialogen med den enkelte helt anderledes, både mellem chef og medarbejder og blandt kollegerne indbyrdes. For hvor

medarbejderudviklingssamtalerne med de 55-årige før tog udgangspunkt i, at der kun var fem år til afgangsalderen, tager diskussionen nu udgangspunkt i, hvordan man bedst planlægger de næste 10 år. Det gør en forskel for chefen, at formålet med samtalen er ændret til fortsat udvikling og værdiskabelse. For medarbejderens vedkommende udtrykker personalechefen det således:

»Dermed skabes for den ældre en anden indgangsvinkel, nemlig at man hele tiden oplever, at man gør en forskel, at man bidrager til helheden, at det har en værdi, at man kommer hver dag. Som menneske er det jo noget af det bedste, man kan opleve: at man har en værdi, at man betyder noget for nogen. Det gælder i familien, og det gælder på arbejdet, at man hele tiden bliver bekræftet i, at man har en værdi«.

Bestræbelserne på at forlænge de ældre medarbejderes arbejdsliv har tillige sat fokus på behovet for fortsat kompetenceudvikling. Tillidsrepræsentanten fremhæver i den forbindelse, at man også tidligere har talt om både »gråt guld« og »livslang læring«, uden at det havde synlige konsekvenser. Ved nedskæringer kunne man på CPR-numrene tydeligt se, hvor afgangsen var størst. Så forbundets udmelding i forbindelse med seniorordningen har været, at der skulle følge kompetenceudvikling med. Seniorernes ønsker om kompetenceudvikling skulle tilgodeses på linje med andres. Og det er da også blevet en del af aftalen om den nye seniorordning.

Sammenfattende kan man sige, at seniorordningen dels er et signal om at blive, dels en måde at udviske eller overhale tidligere ordninger, der præmierede tidlig afgang. Men endnu vigtigere er måske, at den også er et signal om *et skift*. Om 5 år kan Nordea formentlig fjerne ordningen og stadig holde på sine alderende medarbejdere frem til folkepensionsalderen. »For da er



hele holdningsdiskussionen vendt, og så behøver man ikke mere det økonomiske incitament – folk bliver alligevel til de er 67-68«, spår personalechefen.

## **2.5. Seniorordningens indhold**

Som kort anført ovenfor har alle medarbejdere mulighed for at indgå en senioraftale med banken, som giver dem ret til fem ekstra feriedage om året fra det kalenderår, hvor de fylder 61 år. Fra dette alderstrin har medarbejderen mulighed for at nedsætte sin ugentlige arbejdstid med op til 10 % uden løntab. Desuden optjener medarbejderen en godtgørelse for hver måned, han eller hun bliver i banken efter at være fyldt 62 år. Godtgørelsen udbetales, når medarbejderen fratræder.

Men en ting er de økonomiske fordele ved at blive noget længere, noget andet er jobindhold og arbejdsbyrde. Banken er ikke tjent med at fastholde medarbejdere, der præsterer for lidt eller for dårligt, og medarbejderne er ikke tjent med at kunne blive i et job, som over tid viser sig at være uoverkommeligt eller rumme for få udfordringer. I tråd med bankens synspunkt, at alder ikke er et kriterium, men at alene kvalifikationer og præstationer betyder noget, har seniorerne adgang til de samme muligheder for justering af arbejdssituationen som alle andre. Jobskifte og opkvalificering er mulig gennem hele ansættelsesforløbet, styret over præstationsvurderinger og udviklingssamtaler.

Foruden muligheden for at indgå senioraftaler har bankens seniorer adgang til følgende ordninger og ydelser:

- Et såkaldt tredjealder-kursus som man indbydes til, når man fylder 50. Der får man at vide, hvilke muligheder der er økonomisk, helbreds-, bolig-, forsikrings- og lovgivningsmæssigt, når man står foran pensioneringen.

- En ordning, som kommer seniorerne til gode, men som i virkeligheden gælder alle, er muligheden for at ledsage familiemedlemmer til læge eller lignende to dage om året. Dette kommer seniorer til gode, fordi de er særligt udsatte for skavanker.
- Nedtrapning og skånejob: der ligger noget i seniorordningen (nedsat tid), og dertil kommer fleksjob i henhold til virksomhedens sociale ansvar.
- Der er tegnet sundhedsforsikring for alle medarbejdere, hvilket bl.a. indebærer jævnlige helbredstjek, lokalt findes aftaler om arbejdsmiljømæssige tiltag, modvirkning af stress o.l.
- Sociale ordninger: der findes både en seniorklub og forskellige arrangementer af social art.

## **2.6. Effekter af initiativet**

Der hersker ingen tvivl om, at den nye seniorordning virker efter hensigten. I løbet af det forgangne år er der i gruppen 60-62 år forblevet 30 % flere i forhold til det hidtidige afgangsmønster. De 30 % flere svarer til 100 personer – så der er altså 100, som under normale omstændigheder, og som efter det gamle system, ville være gået på pension, der er forblevet i Nordea. Det er statistisk konstateret.

Ordningen har overvejende fungeret som fastholdelse i eget job. Men omvendt har kompetenceudviklingen medført, at man har kunnet flytte job, og nogle har også gjort det. Tillidsrepræsentanten tilføjer, at man i hvert fald ikke er blevet frasorteret på grund af alder. Det er reelle kvalifikationer, der vurderes. Ordningen fungerer! Det kan ses af både aldersoversigten og de tilfredshedsundersøgelser, som banken laver. Faktisk er seniorerne mere tilfredse end gennemsnittet – også hvad angår kompetenceudvikling. Budskabet til medarbejderne om, at de er vigtige,

og at man gerne ser, at de bliver lidt længere, og at man fortsat vil investere i dem, synes at være slået igennem, for ellers ville tilfredsheden være lavere – må man formode.

Når ordningen har haft så stor og så hurtig en effekt, kan det utvivlsomt henføres til et samspil mellem flere faktorer: den enkelte leder, der gør opmærksom på, hvilke nye muligheder der eksisterer for fortsat karriere; de lokale tillidsfolk, der sørger for at informere om ordningen; topledelsen, der sender signalet om, at medarbejderen er ønsket og nødvendig; og endelig at der fra organisationsside kommer et signal om, at man gerne ser ordningen brugt, nu den er forhandlet igennem som et medlemsgode.

En utilsigtet effekt af ordningen synes endvidere at være, at når man beder seniorerne om at blive, så vokser de – psykologisk set. Udmeldingen, at der er brug for alles hænder og alles kompetencer, har fået seniorerne til at føle sig betydningsfulde. Det tillægger tillidsrepræsentanten mindst lige så stor fastholdende virkning som pengene, for som hun siger:

»Ældre medarbejdere er gået fra at være meget grå og meget lidt guld, som blev skubbet mere og mere ud mod kanten, til at være en gruppe, som er attraktiv og værdifuld for banken. Det ville jo ikke gå, hvis man fortsat blev sat i en krog – bare lidt flere år end tidligere. Man siger ikke kun, at der er brug for seniorerne; der *er* rent faktisk brug for dem – ingen tvivl om det. Der er arbejde nok – og nogle gange også mere end godt er«.

## **2.7. Fremtidens initiativer**

Nordea har ikke aktuelle planer om nye eller yderligere tiltag på dette område. Det kan være, at der er behov for justeringer på et eller andet tidspunkt, men det er ikke lige nu. Faktisk ser man frem til, at man om fem år kan slette den økonomiske særord-

ning for seniorer. Man vil så stå med en personalepolitik, som gælder for alle. Man har en overgang brug for en særordning, der understøtter bestræbelserne på at fastholde dygtige medarbejdere og synliggøre, hvilken vej man vil. Derefter vil man ind i normal gænge igen for at kunne koncentrere sig om den næste særlige opgave, der kræver opmærksomhed.

Det første, der kommer, synes at være en yderligere justering af pensioneringstidspunktet fra 65 til 70 år i overensstemmelse med det nye EU-regulativ. Udfordringen bliver her at finde ud af, hvor mange der vil og kan blive ved så længe. For der er tegn på, at grænsen for betaling som middel til forlængelse af arbejdslivet er ved at være nået. Arbejdsvilkårene er nok så vigtige, idet præstationsmålene skal nås, samtidig med at man er færre til at løse flere opgaver. Noget kunne tyde på, at med det tempo, der arbejdes i dag, er det ikke realistisk, at man kan holde, til man er 67 år. Det er ikke kun arbejdstiden, der kræver justering. Arbejdsbyrden er nok så vigtig.

---

## 3. Ikea A/S

### 3.1. Præsentation af arbejdspladsen

IKEA blev grundlagt i Sverige i 1943, hvor også det første varehus blev åbnet i 1958. I 1963 åbnede et varehus i Norge, og i 1969 kom Danmark med. I dag er IKEA en verdensomspændende virksomhed inden for salg, produktion og design af møbler. Den danske del af IKEA består af tre møbelvarehuse i København og Århus samt en mindre butik i Odense med i alt 1.200 medarbejdere, hvoraf 46 % er kvinder.

Aldersfordelingen er som følger:

- 50 %: < 30 år
- 35 %: 30-44 år
- 13 %: 45-64 år
- 2 %: > 65 år

Denne faktiske fordeling står i modsætning til den tilstræbte, idet IKEA i sine varehuse gerne vil have en personalesammensætning som på alle punkter afspejler befolkningen i lokalområdet. Det gælder med hensyn til køn og etnicitet, og det gælder med hensyn til alder for, som personalechefen siger:

»Vi vil gerne sikre os, at man som f.eks. 62-årig kunde på udkig efter en seng eller et køkken møder mindst én jævnaldrende medarbejder på vejen gennem varehuset, og ikke kun 18-19-årige«.

IKEA har altid været mangfoldig, man har altid rekrutteret fra alle grupper i samfundet og har ikke haft præference for nogen gruppe overhovedet. Man har altid gerne villet have både ældre, unge og kvinder og mænd og folk med forskellig etnicitet. IKEA

tror på, at en sådan sammensætning er en styrke for virksheden. Imidlertid har manglen på arbejdskraft gjort, at man har måttet målrette sin rekruttering mod specifikke grupper.

### **3.2. Behovet for ændret praksis**

Generelt mangler IKEA ikke arbejdskraft, men rekrutteringstiden for kvalificeret arbejdskraft er i dag længere end for to år siden. Stillingerne bliver således besat, men udbuddet af arbejdskraft er tyndere end for to år siden, og kvaliteten er dalende. De velkvalificerede er i arbejde andre steder, så man er enten nødt til at gå på hugst blandt andre arbejdsgivere eller se sig om efter grupper, der ikke umiddelbart er i kontakt med arbejdsmarkedet (mere).

Et samarbejde med landets kommuner om arbejdsprøvning har givet kontakt til grupper, som knap nok er parate til arbejdsmarkedet f.eks. på grund af sygdom eller sociale forhold. For dem laver man praktikforløb for efterfølgende at tage stilling til, om de kan ansættes ordinært. IKEA betragter dette som en del af sit sociale ansvar, samtidig med at man altså også har en forretning, der skal drives.

En anden gruppe er seniorerne, forstået som mennesker på 50 år og derover. Denne gruppe må man henvende sig til på en speciel måde, fordi de ikke 'naturligt' ser IKEA som en oplagt arbejdsplads. IKEA har altid haft ældre medarbejdere i større eller mindre omfang, men hvis en person på 55 år skal ud og søge job eller gerne vil skifte job, står IKEA ikke som et oplagt sted at søge hen.

At ansætte personer sidst i halvtredserne har man ingen betænkeligheder med. »Det er en bedre forretning at beholde en ældre i to til tre år end at hyre en ung, som kun bliver i seks måneder. Det er ren cost-benefit-beregning«, siger personalechefen. Desuden finder man erfaringsmæssigt, at ældre er mere stabile, mens yngre har et meget flygtigt forhold til arbejdspladser, som

ikke lige passer dem. IKEA finder alder fuldstændig uden betydning. Det er kompetencer, erfaringer og arbejdssevne, der er afgørende. For nogle svinger det med alderen, for andre gør det ikke.

### **3.3. Virkemidler og aktører**

Med hensyn til anstrengelser for at *rekruttere* flere seniorer til IKEA sker det gennem et samarbejde med Ældre Sagen. Der er henvisninger på de respektive hjemmesider på nettet, der holdes særarrangementer med foredrag og rundvisning rundt om i varehusene en gang i kvartalet. Ældre Sagen annoncerer i deres blad, og lokalkomiteerne står for de praktiske arrangementer. Hvert arrangement resulterer i 20 ansøgninger. Samarbejdet med Ældre Sagen har karakter af gensidig nytte. Det er uformelt og er resultatet af et indfald mere end af systematisk udvælgelse blandt alternativer.

Som et af midlerne til at *fastholde* seniorerne fremhæver personalechefen, at IKEA er i stand til at tilbyde fleksible arbejdstider og vilkår. Fleksibel delarbejdstid bevirker, at seniorerne får opfyldt deres behov for samvær med andre og for at føle, at de udretter noget nyttigt. Nogle kan godt finde ud af at holde op med det samme, andre kan godt lide at trappe ned. I og med at IKEA er en virksomhed, som er mangfoldig, har man mulighed for at tilbyde sådanne arbejdsvilkår.

Den nævnte fleksibilitet plus respekt, en god omgangstone og gode kollegiale forhold i grupperne er vigtige faktorer i fastholdelsen af seniorerne. Dertil kommer *situationsbestemt ledelse*. Det er vigtigt, at lederne har forståelse for, at nogle ting skal håndteres anderledes i forhold til seniorer end i forhold til yngre. Ældre har nogle styrker, som er forskellige fra yngres. Det betyder ikke, at de er bedre eller ringere end andre, kun at de er forskellige, og at man som leder må tilpasse sin lederstil også i forhold til alder.

Derfor er *lederudvikling og -træning* vigtig. Alle ledere skal gennemgå et såkaldt 'væksthus' for at blive certificerede. Væksthuset er et lederudviklingsprogram bestående af fem moduler, som også omfatter 'IKEA-kultur', dvs. det tilstræbte menneskesyn og en model for håndtering af ledelsesmæssige situationer. Lederudviklingen begynder allerede ved rekrutteringen, hvor man omhyggeligt udvælger folk, som er mangfoldige, og som har en menneskelig forståelse. Kæft, trit og retning-ledelse fungerer ikke i IKEA. Anvisninger fungerer ikke ret godt som ledelsesværktøj, det gør derimod ansvar. Det gør folk mere selvkørende. Det er nogle af de ting, man lærer i væksthuset. Man lærer situationsbestemt ledelse, man lærer at coache medarbejderne, og man lærer at arbejde med DiSC-modellen. Sådan at de som ledere bliver bedre til at læse de profiler, de omgiver sig med, sådan at de via situationsbestemt ledelse kan agere forskelligt i forhold til mennesker – og det kommer de ældre til gode. IKEA's målinger af både tilfredshed og utilfredshed viser, at i ni ud af ti tilfælde viser det sig, at de seniorer, der ikke trives, har en leder, som ikke forstår at tilpasse sin lederstil. Men alt i alt har IKEA ikke så stor personaleomsætning i gruppen af seniorer, som de har i gruppen af yngre.

For IKEA er *faglige kvalifikationer* nr. to på listen. Det er først og fremmest *menneskelige værdier og egenskaber*, der tæller. Man behøver ikke være uddannet sengesælger for at blive ansat i IKEA, for det handler om oplæring. Men har man 'den rette indstilling ...', er grunden lagt til fortsat udvikling. Derfor er værdibaseret rekruttering udgangspunktet, og først derefter vurderer man de øvrige kvalifikationer (dvs. faglige).

Da kravene til kvalifikationer er stigende, bruger IKEA mange ressourcer på *uddannelse* af medarbejdere. Kernen i HR-strategien er udvikling, så man ønsker kun at have mennesker ansat, som udvikler sig – både personligt og fagligt. Hvis man ikke ønsker udvikling, skal man ikke være i IKEA. I spørgsmålet om, hvorvidt nye og anderledes kvalifikationer købes udefra eller gene-



res internt, er svaret, at man foretrækker intern uddannelse. IKEA har egen uddannelsesafdeling, der udvikler kurser i det omfang, man oplever behov. Det konkrete eksempel er IKEA's satsning på køkkener og køkken-design, hvor man har uddannet egne medarbejdere og ikke købt køkkenspecialister udefra. Muligheden for fortsat udvikling og tilpasning af jobbet i takt med alderen og erfaringen er utvivlsomt også en medvirkende faktor i fastholdelsen af seniorerne. Tillidsrepræsentanten nævner således muligheden for jobudvikling gennem eget initiativ:

»Hvis man selv stikker snuden lidt frem, kan man gøre jobbet interessant og komme til at arbejde i en ønsket retning. Man kan f.eks. søge at 'blive god til madrasser' – altså specialisere sig efter evne og interesse«.

Nogle af seniorerne bliver mentorer for de unge og kan bidrage med deres livserfaring – også gennem at sætte de unge lidt på plads på en kollegial måde. IKEA lægger vægt på, at man taler ordentligt til hinanden, men dette, at der er ældre iblandt, gør det måske nemmere at sørge for, at tonen ikke bliver for 'snotnæset' – altså lige frisk nok og for personlig.

### **3.4. Seniorpolitikens indhold**

Særordninger for bestemte medarbejdergrupper er man betænkelig ved at indføre. Det gælder seniorer, såvel som det gælder andre grupper. Først og fremmest fordi man derved ville sætte særlig fokus på én gruppe eller fremhæve én person frem for andre. IKEA ønsker at fremme sine værdier og sin kultur dvs. det, som samler, mere end alle de træk eller forhold, som adskiller. Derfor skal der heller ikke laves en seniorpolitik. Man foretrækker mangfoldighed og IKEA-ånd plus individuelle hensyn afhængig af situationen.

Derfor retter IKEA's medarbejderordninger sig mod alle medarbejdere, men samtidig kan man godt få øje på forhold og faktorer, som især kommer seniorerne til gode:

- Med alle føres to gange om året en præstations-/lønsamtale og en udviklingssamtale uanset alder – også seniorer skifter job.
- Man har et sundhedsprogram omfattende gratis massage to gange om måneden. Man kan melde sig til livsstilskurser med deltagelse af en diætist, der laver madprogram for hver enkelt. Kurset løber over otte gange og omfatter også vejledning i vægttab (og vægtøgning). Desuden kører man rygestop-, stresshåndterings- og konfliktløsningskurser. Sundhedspakken omfatter tillige en rabatordning til forskellige motionscentre.
- Sundhedsprogrammet omfatter også en udvidet sundhedsforsikring hos pensionsselskabet, der sikrer hurtig lægebehandling på privathospital suppleret med udvidet hjemmehjælp og genoptræning. Alt sammen for at sikre at folk kommer hurtigt tilbage til arbejdet.
- Derudover har man i et af varehusene lavet et projekt med nogle såkaldte ergonauter, som vejleder kollegerne i at gå, stå og sidde rigtigt. Ergonauterne har derudover pligt til at varsko ledelsen om medarbejdere, som har job, de ikke burde have af helbredsmæssige grunde.
- Der gives ikke ekstra feriedage i takt med stigende alder, men der gives en uges betalt frihed i forbindelse med f.eks. dødsfald i familien. Herudover er der stor fleksibilitet mht. frihed i forbindelse med sygdom, det være sig børns, ægtefælles eller forældres. Konkret står man for tillige at indføre 'bedstes første sygedag' parallelt med barns første sygedag.
- Socialt samvær består af sportsarrangementer, en årlig firmafest samt julekalas. Nogle varehuse inviterer fratrådte kolle-

ger med, andre gør ikke. Desuden laver personaleforeningen forskellige arrangementer: biografbureau, sommerfester o.l.

- Man optjener en måneds ekstra opsigelsesvarsel for hvert år, man er ansat efter det fyldte 40. år, dog maksimalt seks måneder. Ordningen blev indført for at vise, at man ønskede at beholde ældre medarbejdere, selv hvis det blev nødvendigt at skære medarbejderstaben ned. Reglen beskytter tillige medarbejdere, som i en moden alder skifter job til IKEA; allerede efter tre års ansættelse vil man således have seks måneders opsigelse, når man lægger det lovmæssige varsel til.
- Udfasning af ansættelsen sker ved, at man det sidste halve år før fratrædelsen kan arbejde på deltid, men med fuld løn. Det gælder efter ti års ansættelse.

Endelig skal nævnes, at man som led i sin ligebehandlingspraksis har rensset alle personalemæssige retningslinjer for aldersgrænser. Det har medført det dilemma, at selv om IKEA fjerner *sine* aldersgrænser, så eksisterer de i pensionsaftalerne. Det bevirker, at man fra den aftalte alder ikke mere kan indbetale til sin pensionsordning. Det har fået IKEA til at udbetale virksomhedsbidraget til medarbejdere over en vis alder. Så kan de selv bestemme, om de skal investeres i privatopsparing, eller om de vil bruge de ekstra penge til fornøjelser. Det er også en måde at fastholde seniorer på.

### **3.5. Effekter af indsatsen**

Alt i alt synes virkningen af ovenstående at føre til, at man enten er ansat længe, eller at man hurtigt holder op. Det er den specielle IKEA-ånd, der skiller folk ad. Men generelt er det en fastholdende faktor. Der er en respekt unge og gamle imellem, og der bliver taget hensyn ved tunge opgaver. Tillidsrepræsentanten siger direkte:

»Jeg synes, vi arbejder godt sammen unge og gamle. Det kollegiale er på plads, og jeg tror, det er en af årsagerne til, at mange bliver, at vi har nogle gode kolleger. Også når der mangler folk: så må vi stå sammen om det!«.

### **3.6. Fremtidens initiativer**

Sådan som IKEA's personalesituation er lige nu, hvor man mangler mandskab og forholder sig fleksibelt til næsten alles interesser, er der ingen grund til at sætte yderligere ind over for seniorerne. De kan næsten få de ansættelsesforhold og de arbejdstider, de vil. Det er ikke dér, behovet for øget indsats er størst. Det er langt mere de 40-årige, der har udsigt til endnu 25 år på arbejdsmarkedet, man bliver nødt til at gøre noget for. Målsætningen er jo, at alderssammensætningen skal være bred.

---

## 4. Kofoeds Skole

### 4.1. Præsentation af arbejdspladsen

Kofoeds Skole er en selvejende institution finansieret af forskellige offentlige midler og under tilsyn af Velfærdsministeriet. Skolen grundlagdes i 1928 som en velgørende institution, hvis formål det var at få unge arbejdsløse ud af en social og personlig deroute, som de ikke selv var skyld i. Eller som det hedder i indledningen til Kofoeds Skoles historie:

»(...) at yde unge arbejdsløse mænd bistand i ledighedsperioden og hjælpe dem tilbage til samfundet igen som aktive og fulgdyldige borgere«.<sup>4</sup>

Midlet var dengang beskæftigelse gennem produktion af forskellige træ- og lædervarer. I dag er formålet det samme, men aktiviteterne er en mangfoldighed af service, produktion og uddannelse til sociale klienter af begge køn. Årligt har skolen ca. 3.000 elever i alderen 18-65 år, som støttes i at udvikle egne muligheder for at leve et socialt og personligt tilfredsstillende liv. Kerneværdierne er hjælp til selvhjælp – med respekt for det enkelte menneskes særlige behov og situation.

Alt i alt beskæftiger skolen 110 personer ligeligt fordelt på mænd og kvinder. De ansatte fordeler sig på akademikere, pædagoger, lærere, socialrådgivere, kontorfunktionærer, fag- og ufaglærte samt afdelingsledere. Den største gruppe er pædagogerne, som udgør ca. en tredjedel af personalet. Skolens aktiviteter omfatter værksteder og tidsbegrænsede optrænings- og aktiveringsprojekter, et botilbud til unge over 18 år samt et bofællesskab for hjerneskadede unge. Foruden hovedskolen på Amager i Køben-

---

4 Ole Meldgaard: *Kofoeds Skoles historie 1928-1998*, Kofoeds Skoles Trykkeri, 1998.

havn har skolen afdelinger og projekter i Aalborg og Århus samt i Polen og Baltikum.

De ansattes gennemsnitsalder ligger på 48 år, og halvtreds procent er 50 år og derover – heraf 18 personer over 60. Personaleomsætningen er på det seneste steget til omkring 12 %, men hovedtendensen er, at man bliver til pensionsalderen, når man først er ansat. Der er kun sporadisk tendenser til mangel på arbejdskraft (f.eks. på autoværkstedet), og generelt har man ikke svært ved at få kvalificerede ansøgere.

## **4.2. Behovet for ændret seniorpraksis**

Som anført ovenfor er aldersfordelingen i personalet noget til den ældre side: 50 % er over 50 år, og tendensen var yderligere forstærket blandt ledende medarbejdere. Det gav anledning til bekymring om, hvorledes man skulle videreføre institutionen, når så stor en del af så vigtig en gruppe kunne forventes at trække sig tilbage inden for en tiårs periode. Der var derfor brug for at fastholde den ældre og erfarne del af personalet – i det mindste længe nok til at man kunne rekruttere og udvikle yngre afløsere. Umiddelbart kunne man måske ved gode ord og betaling fastholde folk i deres stillinger to til tre ekstra år, men ved nærmere eftertanke var det ikke nogen farbar vej. For det første fordi det ville koste en betydelig sum penge – penge, som man ikke havde. For det andet var der ingen garanti for, at det ville være en effektiv løsning. I værste fald kunne man forestille sig en leder, som var træt af sit job, men som alligevel blev ved et par år mere, enten for pengenes eller for institutionens skyld. Det kunne give bagslag i form af modstand mod forandringer eller endog i en direkte negativ atmosfære. Der måtte noget mere til. Noget igangsættende og konstruktivt.

Chancen for dette kom ved et sammenfald af omstændigheder i 2003. Kofoeds Skole stod for at skulle formulere en ny perso-

nalepolitik, som også skulle rumme en seniorpolitik, og samtidig havde Statens Center for Kompetence og Kvalitetsudvikling (SCKK) meldt en pulje ud til støtte af seniorprojekter. Ud fra en forestilling om, at det er vigtigt at forhindre, at man med alderen kan gå død i sit job og det stimulerende i at skifte job, formuleredes en ansøgning om støtte til et projekt, som fik titlen: Liv i arbejdslivet – hele tiden. I projektbeskrivelsen formuleredes tanker om sammenhængen mellem alder, erfaring og behovet for fornyelse således:

»Livserfaring er i sig selv en stor ressource i den socialpædagogiske indsats, som er vores arbejdsfelt – man bliver hele tiden klogere på mennesker og relationer gennem at omgås dem. Samtidig er der en risiko for, at man, efter i mange år at have set og prøvet det meste, får svært ved at engagere sig i de konstante krav om forandringer og mister den spontane arbejdsglæde, men har erfaring nok til alligevel at klare jobbet på et acceptabelt niveau. Risikoen er den samme, uanset om ens arbejdsområde fortrinsvis er ledelse, pædagogik eller administration«.

### **4.3. Projektformål**

Projektet fik til formål at fremme karriereudvikling og medarbejdertilfredshed og skulle omfatte alle medarbejdere over 50 år. Nøgleordene i projektbeskrivelsen var:

- Udvikling.
- Hensigtsmæssige rammer til fremme af motivation.
- Forbedring af færdigheder.
- Valgfrihed.
- Karrieremuligheder de næste 10 år for 40-årige.
- Karriere- og tilbagetrækningsmuligheder for 50-årige.

- Videnoverførsel og -deling.
- Gensidighed i fordele ved ordningen snarere end økonomisk gevinst.

Ved det sidste skal forstås, at en institution som Kofoeds Skole er stærkt begrænset i sine muligheder for at øge lønudgifterne, og som ovenfor anført var det heller ikke sikkert, at pengene var givet godt ud. I stedet ville man satse på arbejdsglæde og livsglæde. Man ville tage udgangspunkt i så centrale spørgsmål som: Hvad bliver du glad af? Hvad giver dig energi? Hvad får dig til at gå glad på arbejde?

#### **4.4. Projekt og proces**

Projektet blev centreret omkring et særligt medarbejderinterview med fokus på følgende spørgsmål: Hvordan kan vi bedst gøre brug af dine ressourcer?, og: Hvordan deler du din viden med andre? Samtalen skulle forme sig som en dialog, hvor medarbejderen med en ekstern konsulent som sparringspartner kunne tydeliggøre for sig selv og andre, hvilke ressourcer og kompetencer der kan plejes og udvikles i seniorperioden.

Resultatet fra interviewene skulle efterfølgende analyseres for ressourcer og energier og for deres anvendelsesmuligheder i organisationen. Rationalet bag dette var overbevisningen om, at alle besidder energi, som kan mistes, hvis der ikke gøres noget for at holde den ved lige, og hvis den ikke bruges konstruktivt. Ved at frigøre denne energi ville folk få et bedre arbejdsliv til glæde for dem selv, for deres kolleger og for institutionen.

Projektsøgningen dækkede udgifter til ekstern assistance og til evaluering og projektstyring. At interviewene skulle gennemføres med ekstern assistance var et springende punkt i projektet. Eftersom det var frivilligt, om man ville deltage i interviewene, var det vigtigt at signalere, at der var tale om en personlig ud-



viklingssamtale og ikke personalevurdering eller en ekstraordinær medarbejdersamtale. Samtalerne skulle »holdes i et fri rum«, som personalekonsulenten udtrykte det. Ud af 52 mulige deltog 43, og af dem udtrykte 26 stor tilfredshed i den efterfølgende evaluering af initiativet og fremgangsmåden.

Materialet fra interviewene blev analyseret og resultaterne kommunikeret til de ansatte gennem et antal café-møder med diskussioner. Endelig dannede de grundlag for en rapport til skolens ledelse.

Rapportens resultater indgik senere i nyformuleringen af personalepolitikken som en integreret del af skolens kvalitets-sikringsprogram. Heri understreges vigtigheden af, at man er opmærksom på, at medarbejdere i almindelighed og seniormedarbejdere i særdeleshed ikke kommer i en tilstand af 'vaneægteskab' i forhold til arbejdet. I den forbindelse skal man tillige være opmærksom på, at tanken om tilbagetrækning kan farve arbejdsindsatsen flere år forud for pensioneringstidspunktet. I umiddelbar tilknytning til dette påpeges det, at f.eks. anerkendende ledelse kan bidrage til opfyldelse af kvalitetssikringsprogrammets målsætning.

Sammenfattende kan man sige, at resultatet af projektet 'Liv i arbejdslivet – hele tiden' er et signal om, at nye procedurer i personaleudviklingssamtalerne på samme tid skal tilstræbe medarbejdertilfredshed og hensigtsmæssig anvendelse af medarbejdernes ressourcer til gensidig glæde for institutionen og medarbejderne selv.

## **4.5. Ordningens indhold**

Som det fremgår af ovenstående, drejer opretholdelsen af de resourceskabende drivkræfter bag arbejdsglæden sig om personaleudviklingssamtalen – samt i nogen grad skiftet over mod en anerkendende ledelsesform.

Kofoeds Skole ønsker ikke nogen generelle 'seniortilbud'. Filosofien er, at sådanne ordninger i sig selv kan virke som en sovepude, og at det næppe kan opleves som specielt stimulerende, at man har ret til deltid, »bare fordi man fylder 62!«. Som individuel løsning for en medarbejder er det helt acceptabelt, men faste ordninger vil man ikke have.

Helt i tråd med dette ligger også, at man fra ledelsesside tilstræber, at mange ting skal være mulige, og at man finder ud af tingene hen ad vejen. Der skal være plads til ideer – også til skøre ideer. Faktisk er det sådan, siger personalekonsulenten, at man i princippet skal have skøre ideer – også som senior – og tilføjer: »Jaaa, hvis man ikke har det som senior, så er det måske ikke så godt«.

Foruden dette kan man i Kofoeds Skoles personalepraksis spore følgende elementer af betydning for seniorerne:

- En rekrutteringspolitik, som tilstræber en god blanding af aldersgrupperne.
- Målsætning om at alle skal føre personaleudviklingssamtaler uanset alder.
- Indførelse af et særligt tilbud om en seniorsamtale for medarbejdere på 55 år.
- Ændret ledelsesstruktur i værkstederne.

## **4.6. Effekter af initiativet**

Det er for tidligt at pege på konkrete effekter af initiativet (f.eks. øget mobilitet i personalegruppen eller forøget arbejdsglæde), dertil er der gået for kort tid fra projektets afslutning og fornyelsen af personalepolitikken. Men igennem tillidsmandens udtalelser fornemmer man, at der er banet vej for ændringer. Hans udgangspunkt er, at forskellige begivenheder hen over livsløbet kan fremtvinge behov for ændringer og tilpasninger. I sin afde-

ling har han medarbejdere i alle aldre, og at behovet for tilpasning er meget forskelligt. Skalaen går helt fra medarbejdere, som intet behov har for særligt hensyn, og til medarbejdere, der har sådanne behov i forskelligt omfang. Særligt med fokus på at støtte dem i en udvidelse af deres arbejdsaktive periode har nogle haft behov for helt traditionelle seniortiltag: nedsat arbejdstid i en periode eller permanent, evt. mindre krævende opgaver. Men tilføjer han:

»Disse muligheder for tilpasninger har ikke været til stede og ikke været italesat før end dette projekt. Selvfølgelig har MUS-samtalerne rummet muligheden for at drøfte sådanne behov, men der har ikke været fokus på ledernes pligt til at spørge ind til eventuelle behov for sådanne ændringer og tilpasninger. Især har afgangstidspunktet nærmest været et tabuemne«.

Det er blevet mere legalt nu at kigge på afslutningen, og den kan godt strække sig over 10-15 år. Kofoeds Skole er kendetegnet ved langvarige ansættelser, og dermed også ved medarbejdere, som er oppe i årene, så derfor er det vigtigt, at netop seniorspørgsmålet bliver taget op systematisk, påpeger tillidsmanden. Selv skal han snart til udviklingssamtale, nu hvor han fylder 56, og så er det ikke mere tabu for chefen at spørge ind til planer for fremtiden og eventuelle planer om afgang. Det ville man ikke have gjort for ti år siden, men om det er seniorprojektet alene, der har gjort det, er han usikker på. Det er også en trend i tiden at beskæftige sig med seniorerne.

## **4.7. Fremtidens initiativer**

Der er ingen aktuelle planer om konkrete ændringstiltag på seniorområdet, men man aner, at et generationsskifteproblem nær-

mer sig. Kofoeds Skole har hidtil fornyet medarbejderstaben gennem ansættelse af yngre til erstatning for de ældre, som gik af. Den praksis synes ikke mere holdbar. Til forskel fra tidligere søger de nyansatte andre steder hen efter to til fire år som et led i deres karriereudvikling. Det kan derfor blive nødvendigt at holde et par ekstra år på de ældre medarbejdere. I tråd med projektresultaterne peger tillidsmanden på, at fortsat spændende opgaver kan være en måde at holde på medarbejderne. Tilsvarende kan hjemmearbejde et antal dage om ugen måske gøres til et led i en forlænget og glidende overgang til pensionisttilværelsen. Også en lejlighedsvis tilknytning som vejledere for nyansatte kunne være en mulighed for at udnytte seniorernes ressourcer ud over fratrædelsestidspunktet.

---

## 5. PostDanmark A/S

### 5.1. Præsentation af arbejdspladsen

PostDanmark A/S var tidligere en statsinstitution under Transportministeriet. I 2002 blev den omdannet til privat aktieselskab med staten som hovedaktionær. I dag henter PostDanmark 67 % af sin omsætning på 11,4 mia. kr. i åben og fri konkurrence med andre virksomheder. PostDanmark består af flere selvstændige forretningsenheder såsom postomdeling, sortering, transport og postkontorer under en fælles 'koncernledelse'. Geografisk er PostDanmark opdelt på 12 områder hver med en direktør i spidsen.

PostDanmark beskæftiger alt i alt 25.000 personer svarende til 21.000 fuldtidsstillinger. Hovedparten (62 %) er mænd – overvejende ufaglærte. Aldersfordelingen kan beskrives som følger: Gruppen under 20 år og gruppen over 60 år rummer ca. 3 % hver. Opgjort på femårsintervaller fordeler de øvrige ansatte sig med mellem 10 og 13 procent i hvert interval. Man tilstræber ikke nogen bestemt aldersfordeling, men vil gerne fastholde seniorerne længst muligt. De er stabile som arbejdskraft, de er kulturbærere, og de er dygtige medarbejdere. Derudover tilstræber man så bred en sammensætning af medarbejderstaben som muligt kønsmæssigt, aldersmæssigt, nationalitetsmæssigt osv. for at gøre virksomheden mangfoldig.

Der er stor personaleudskiftning. Årligt ansættes 8.000-10.000, som imidlertid forsvinder igen efter et år eller to. Der er tale om studerende, som har brug for pengene, men som ikke har til hensigt at gøre karriere i PostDanmark. Hovedparten af dem, man skal bruge, er ufaglærte. Man får også ældre ansøgere, ikke mange, men dog nogle. Det skyldes, at arbejdet er fysisk hårdt enten på grund af de mange trapper ved omdelingen eller på grund af natarbejdet ved sorteringen.

Over de seneste fem år er medarbejderstaben reduceret med 1.000 heltidsstillinger, dels på grund af arbejdskraftbesparende teknologi, dels på grund af manglende nytilgang til ledige stillinger. PostDanmark mangler derfor arbejdskraft, og en af måderne at løse det problem på er at øge bestræbelserne på at fastholde ældre medarbejdere ud over efterlønsalderen (60 år).

Det er det ene, men det andet er, at man har konstateret, at de gamle kan noget andet end de unge. Og det spiller også ind. Det, nogle af de ældre kan, er at tilføre grupperne (der arbejdes i team) noget af deres erfaring, både almindelig livserfaring og faglig erfaring. Det har givet et godt samspil i nogle af grupperne. Selvfølgelig er der også eksempler på det modsatte, nemlig grupper, der har mobbet de ældre ud, fordi de ikke kunne arbejde hurtigt nok.

## **5.2. Behovet for ændret seniorpraksis**

Da PostDanmark var en statsinstitution, var de ansatte tjenestemænd, som i princippet var ansat på livstid med pligt til at søge afsked senest ved det fyldte 70.år og med ret til pension. Igennem ansættelsen i staten oparbejdede man anciennitet, og den gjaldt som adgang til at vælge tjenester og ture og postdistrikter. Jo flere år man havde været der, desto bedre ture kunne man få. Så uden at nogen havde tænkt over det, gav det sig selv, at den ældste (den med højest anciennitet) fik den letteste tur. Med til historien hører, at turene lå fast igennem flere år. Fællestillidsmanden uddyber:

»På den måde kunne folk gå og passe deres arbejde, indtil de syntes, at det var tid at holde op. De nye måtte jo så tage de store ture og dem med mange trapper (måske 70 opgange), hvor en ældre måske kun havde fem opgange eller kørte i frihavnen«.

I løbet af halvfemserne fik man nye systemer. Man ville af med anciennitetssystemet, og man ville privatisere. Derfor skulle gamle lave det samme som unge, og de måtte finde sig i at få fysisk hårde ture, som kunne ændres hele tiden. Derfor mente fagforbundet, at der var behov for at gøre en indsats for dets ældre medlemmer.

### **5.3. Virkemidler og aktører**

Ved overenskomstforhandlingerne i midten af halvfemserne rejstes krav om en seniorordning. Den kom i første omgang til at bestå i et reserveret beløb på 5-600.000 i en pulje til brug for betaling af, hvad en seniorordning kunne komme til at koste. Selve ordningen kom til at bestå i muligheden af, at man gik ned i tid med tilsvarende lønnedgang, men med opretholdelse af pensionsindbetalingerne. I første omgang gjaldt dette kun postbude-  
ne, men ordningen kom til at danne model for hele det offentlige område i form af KTO- og CFU-aftalerne om seniorpolitik. Fællestillidsmanden tilføjer:

»Historisk var betingelsen for at kunne deltage i seniorordningen, at man var 55 år og havde været ti år i Posten. Da ordningen blev udbredt til hele statens område, ændredes dette til 60 år og ti års ansættelse. Men for ansatte under PostDanmark fastholdt forbundet, at ordningen skulle gælde uændret (dvs. fra 55 år), hvis man blev privatiseret. Dermed er PostDanmark det eneste sted, hvor seniorordningen gælder fra 55 år«.

Der er igennem senere overenskomstforhandlinger indført, at ansatte på 60 år og derover er berettiget til 20 aflastningsdage pr. år. Disse kan tages enkeltvis eller samlet, eventuelt i forlængelse af en ferie eller andre fridage. Aflastningsdagene kan udmærket

kombineres med den aldersbetingede adgang til deltidsarbejde. I tillæg til disse ordninger forhandles der ved den seneste overenskomst om yderligere adgang til seks 'seniordage' pr. år for ansatte der er 57, 58 og 59 år. Ordningen skal indføres gradvis over tre år. Ideen i dette er at få medarbejderne til at se det fornuftige i at blive ved, til de er 62 (eller længere), fordi de aflastes i stigende grad, fra de er 55 år.

Set fra virksomhedens side er der endnu en grund til at gøre en ekstra indsats på seniorområdet. En HR-medarbejder udtrykker det således:

»Det er vigtigt at fastholde de ældre på grund af deres viden, og det er vigtigt at tænke hele arbejdslivet ind. Seniorerne er desuden rollemodeller for de yngre – der er en signalværdi i, at man har ældre medarbejdere. De yngre har mulighed for at se sig selv som ældre ansatte«.

Hertil kommer så en klar fælles interesse i at langtidssygefraværet blandt virksomhedens ældre ansatte nedbringes. Hvad angår fysikken, så er en del medarbejdere nedslidte og har brug for aflastning i form af frihed. Timereduktionen og aflastningsdagene gør det muligt for dem at få hverdagen efter 55 år til at hænge sammen – også i forhold til de udfordringer, medarbejderne har brug for ved siden af arbejdet, nemlig et aktivt fritidsliv. For de medarbejdere, der er så slidte, at de er nødt til at gå ned i tid, inden de er 55 år, benytter PostDanmark sig af flexjobordningen.

Som det fremgår, har man i PostDanmark stærkt fokus på tjenestefrihed som seniorordning. Det skyldes, at arbejdet er fysisk belastende. På andre arbejdspladser eller i andre brancher ville man måske satse på andre forhold til fremme af seniorernes muligheder for og vilje til at fortsætte ud over efterlønsalderen.



## 5.4. Seniorindsatsens indhold

PostDanmark ønsker ikke en særskilt seniorpolitik. Man har valgt at lave en personalepolitik, men inde under den ligger flere specifikke politikker vedrørende f.eks. rygning, alkohol og overtallighed og således også de politikker, som specifikt retter sig mod ældre medarbejdere.

Foruden den allerede nævnte mulighed for at gå ned i tid har man endvidere mulighed for at gå ned i charge (dvs. jobindhold). Det gælder f.eks. arbejdslederne, som kan have det psykisk hårdt med at stå i front hele tiden. For dem er der muligheder for at få et mere administrativt præget job. At rykke lidt væk fra fronten er lederens form for seniorordning. Ordningen er ikke et krav eller en rettighed. Det er en mulighed, man har for at diskutere ændringer med sin foresatte. En postmester, som eksempelvis vil af med det tunge ansvar de sidste år, har således mulighed for at forhandle sig frem til at overgå til stillingen som distributionsleder med lønreduktion aftrappet over tre år.

En helt anden type seniorordning er PostDanmarks mentorordning, hvor seniorer aflastes ved, at de instruerer og vejleder de unge. Denne ordning hed før i tiden 'onkel-ordning', fordi man derved får nyt ansvar ved at oplære en anden. Ordningen bidrager utvivlsomt til fastholdelse af de ældre. Det er en motivationsfaktor at oplære en kollega samtidig med, at man som senior befries for en del fysisk belastning.

Medarbejdertilfredshedsundersøgelserne hos PostDanmark viser, at de ældste er mest tilfredse. Det kan man enten tage som et tegn på, at det er et godt sted at være, eller også at de ikke har andre steder at gå hen. HR-konsulenten peger imidlertid på, at der i PostDanmark er udviklingsmuligheder hele tiden – for dem der vil. Man kan hele tiden søge på både ledige job og tilbud om efteruddannelse. Det kræver, at medarbejderne er vågne. Eller at lederen har øje for talentet. PostDanmarks nye struktur og arbejdsorganisering i team betyder, at der er kommet nye kar-

riereveje. Man kan blive teamkoordinator eller distributionsleder eller postmester. Hertil kommer muligheder for at lede en specialiseret funktion, f.eks. sikkerhedsarbejdet. Man er ikke særlig bevidst om specielle funktioner til seniorer, men personer, som viser interesse og talent for bestemte opgaver, har mulighed for at søge og at få sådanne job. Det er mere et spørgsmål om person og individualitet end om alder. HR-konsulenten peger på, at resultatet af en medarbejders ønske om ændring af et job kunne resultere i bestræbelser på at fastholde den pågældende ved at tilbyde et instruktørjob. Men det ville være ud fra en individuel bedømmelse af medarbejderkvalifikationer og situation.

Endelig kan man pege på, at der til fremme af sundheden stilles motionsrum til rådighed og gives adgang til fysioterapi etc., simpelthen for at holde medarbejdernes helbred i orden. Langtidssyge følges nøje ud fra devisen: tidlig indsats og dialog. Det sker bl.a. gennem partnerskabsaftaler med kommunerne med henblik på at få den syge i arbejde igen så hurtigt som muligt.

Foruden de ordninger, som direkte eller indirekte trækker i retning af fastholdelse af seniorerne, tilbyder PostDanmark medarbejdere, som er mellem 55 og 57 år, deltagelse i et seniorkursus, som sigter mod tiden efter arbejdslivet. Der er tale om et par dage, hvor man får sine pensionsforhold kigget igennem, inden en evt. fratræden er rigtig aktuell. Kurserne rummer endvidere nogen vejledning i kost og motion – med lidt forskel fra postområde til postområde.

## **5.5. Effekter af initiativet**

Der er ingen tvivl om, at den typiske tilbagetrækningsalder er steget fra 60 til 62 år, men det er et godt spørgsmål, i hvilken grad dette kan henføres til PostDanmarks seniorordninger, og hvilken rolle efterlønsreformen fra 1999 spiller. Økonomisk er der et stærkt incitament til at udskyde tilbagetrækningen i kraft af

modregningen af pensioner i efterlønnen, men det skal sammenholdes med helbredets betydning for, om man overhovedet kan klare jobbet. Her synes aflastningsdagene og timereduktionen at være af betydning for såvel muligheden som viljen til at fortsætte i hvert fald frem til de 62 år. Det kan i hvert fald fastslås, at PostDanmark her i 2007 har 800 årsværk over 60 år ud af 21.000 årsværk. Og af dem er de 48 årsværk over 65 år. Ud fra de tal er der ikke tale om nogen stor gruppe, men man håber, at den vokser. »(...) og der er tale om postbude, som gerne vil blive ved og som kan holde til det (og ikke medarbejdere i centraladministrationen)«, understreger HR-konsulenten.

Fællestillidsmanden peger på en anden effekt af seniorordningerne, nemlig at en del ville være blevet afskediget på grund af sygdom, fordi de ikke kunne klare de fysisk hårde job:

»Faktisk er der indimellem medarbejdere, som må afskediges, fordi de ikke kan klare jobbet, og fordi der mangler muligheder for omrokering til andet arbejde«.

De manglende muligheder kan henføres dels til opsplitningen på forskellige driftsenheder, dels til megen ny teknologi – sorteringsmaskiner osv. Dermed er de såkaldte skånejob stort set forsvundet. Flexjob bruges i et vist omfang efter aftale med kommunerne, men alligevel tvinges PostDanmark til at sygeafskede medarbejdere i et vist omfang. Hvis efterlønnen ikke var der, ville mange være nødt til at melde sig syge for derefter at blive afskediget pga. sygdom. Man vil efter fællestillidsmandens opfattelse helt klart se en stigning i antal sygepensioneringer, fordi der er mange, der lige holder den gående til efterlønsalderen.

## 5.6. Fremtidens initiativer

Fra centralt hold er der ikke aktuelle planer om at sætte noget nyt i gang. Men man ville gerne, at der blev arbejdet aktivt i postområderne med mentorordninger og ledige seniorer. HR-konsulenten understreger, at man som stabsmedarbejder kun kan tilskynde og gøre opmærksom på mulighederne, men ikke direkte sætte noget i værk. Det er helt og holdent de enkelte postområders ansvar.

Man kan som HR-konsulent have det lidt dobbelt med tilskudsordninger og prisoverrækkelser. Det kan gå hen og blive aktiviteter og bestræbelser for prisens eller ordningens skyld, men selvfølgelig kommer der også noget opmærksomhed på sagen:

»Ting går altså nemmere gennem positiv omtale og synlighed. Positive historier er en del af stabsfunktionens virkemidler for at påvirke organisationen i bestemte retninger«.

Hvad angår mulighederne for en yderligere udskydelse af tilbagebetalingstidspunktet, finder fællestillidsmanden det ikke helt umuligt – i hvert fald ikke for visses vedkommende. Nogle vil helt klart gå ved de 60 år, men hvis der var ordninger, hvor man bedre kunne klare arbejdet rent fysisk, kunne der godt være nogle, som kunne finde ud af at arbejde noget længere. Det ville i givet fald være for at fratræde, når ægtefællen gik på efterløn:

»Kunne man tage den lidt mere gelinde og ikke skulle yde det samme fysisk som en på tyve år, ville der være flere som stille og roligt ville blive ved noget længere. Det er helt klart fysikken, der bestemmer«.

---

## **6. Folkeskoleområdet i Horsens Kommune**

### **6.1. Præsentation af arbejdspladsen**

I Horsens Kommune er der 21 folkeskoler og 3 specialskoler. I alt har næsten 9.000 elever deres daglige gang i disse skoler. På de fleste af skolerne undervises alle årgange fra børnehaveklasse til 9. klasse, og der er et fælles 10. klasse-center for alle 10. klasse-elever i Horsens Kommune. På de skoler, der har elever på 0.-3. klassetrin, findes der en skolefritidsordning (SFO), og i enkelte lokalområder er der i overgangsfasen også SFO for 4.-6. klassetrin. Skolerne i Horsens Kommune har alle fokus på at skabe et pædagogisk miljø, således at undervisningen skaber rammen for et godt børneliv og fremmer det enkelte barns læring, udvikling og trivsel.

I Horsens Kommune er der i dag 540 folkeskolelærere, hvoraf 30 % er over 50 år. Den relativt store andel af ældre medarbejdere betyder, at skolerne med stor sandsynlighed inden for det næste årti vil stå over for store problemer i forhold til mangel på arbejdskraft. Derudover betyder den skæve aldersfordeling, at skolerne over de næste ti år vil have et stort tab af viden og kompetencer, når de ældre lærere går på pension.

### **6.2. Baggrunden for en særlig seniorindsats**

Den store andel af ældre lærere har ført til, at kommunen i dag står over for et stort problem med at fastholde lærere i længere tid på arbejdspladserne. Problemet består først og fremmest i, at langt de fleste folkeskolelærere ønsker at forlade arbejdsmarkedet omkring 60-årsalderen, som jo er fem år før den officielle folkepensionsalder på 65 år. For de unge er der et tilsvarende

problem med, at en stadig stigende andel hyppigt skifter job og dermed hurtigt forlader arbejdspladsen, hvilket betyder, at den enkelte arbejdsplads har svært ved at opnå stabilitet og kontinuitet i medarbejdergruppen.

### **6.3. Projekt og proces**

På baggrund af problemet med, at mange lærere forlader arbejdsmarkedet tidligt, søsatte Horsens Kommune i 2000 et projekt ved navn Det gode arbejdsliv. Projektet blev lavet i samarbejde med fagforeningen FTF og Kommunernes Landsforening. Intentionen med projektet var at motivere ældre lærere i kommunen til at blive i arbejde i stedet for at trække sig tidligt ud af arbejdsmarkedet. Omdrejningspunktet i projektet var at udvikle seniorpolitiske værktøjer og redskaber, som kort sagt skulle være med til at gøre arbejdslivet sjovere og mere tilfredsstillende både for ældre og yngre medarbejdere. Formålet med projektet var ikke at lave en decideret seniorpolitik, hvor hensigten er at skåne de ældre i deres arbejde. Tværtimod ønskede man at udvikle nogle redskaber, således at de ældre læreres kompetencer kunne bruges fuldt ud. Personalechefen for Horsens Kommune fortæller i nedenstående om nogle af de overvejelser, de havde i forbindelse med projektets begyndelse:

»På det tidspunkt var man begyndt at tale meget om seniorpolitik, og vi havde da også en seniorpolitisk gruppe. Men vi fik det også sådan på et tidspunkt, at det dur altså ikke rigtigt det der ord, for vi oplevede, at det sendte nogle forkerte signaler i virkeligheden. Det var, som om at det var synd for de ældre lærere, og dem skal vi jo så gøre noget særligt for. Det var i den forbindelse, at en konsulent fra Senior Consult hjalp os med at komme ind på et andet spor. [...] Og det er faktisk det, vi har gjort. Det ligger også

i alle de initiativer, der er kommet. Det er ikke noget med at skåne dem. Tværtimod! De skal derimod modtage ny uddannelse og tage lige så meget ansvar som hidtil, og de skal bruges som mentorer for de unge«.

Fra projektets begyndelse stod det også klart, at man ingen vegne kommer med at udvikle effektive redskaber og værktøjer, hvis medarbejderne ikke inddrages aktivt i processen. Medarbejderne skulle med andre ord motiveres til at sætte ord på, hvad de forbinder med det gode arbejdsliv, og hvilke tiltag der skal til for, at de bliver tilfredse og glade på arbejdet. Medarbejdere kan dog omvendt ikke løfte opgaven alene, så derfor var det også vigtigt, at ledelsen deltog i dialogerne, således at der blev kommunikeret åbent og konstruktivt fra begge sider af bordet. Derudover lå det også klart fra begyndelsen, at hvis man ønsker at skabe bedre arbejdsmiljø for seniormedarbejdere, må hele medarbejdergruppen inddrages i projektet, således at der skabes hele og afbalancerede arbejdspladser, hvor en enkelt aldersgruppe ikke forskelsbehandles. God seniorpraksis skulle med andre ord være en del af den overordnede personalepolitik, der indbefatter alle personalegrupper i alle aldre. Antagelsen bag dette var, at seniorpraksisen derved ville opnå større legitimitet og gennemslagskraft, idet sådanne tiltag ikke kun var et gode for seniormedarbejdere, men for alle på arbejdspladsen. Analysen og procesværktøjet blev udviklet i samarbejde med Senior Consult.

Første skridt på vejen til at udvikle de seniorpolitiske redskaber var at nedsætte en arbejdsgruppe, som bestod af tillidsrepræsentanter, skoleledere, personalechefen, skolechefen og den pædagogisk-administrative konsulent i Horsens Kommune. Derudover deltog repræsentanter fra FTF og Kommunernes Landsforening samt en ekstern konsulent i arbejdsgruppen. Sammen med Lærerforeningen udviklede arbejdsgruppen et spørgeskema, som blev uddelt til i alt 540 lærere. Spørgeskemaet indeholdt spørgsmål vedrørende deres arbejdsmiljø og forventningerne til

deres fremtidige tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Mere konkret blev der i spørgeskemaet spurgt til følgende emner:

- Hvorfor har du søgt job hos kommunen?
- Vil du anbefale kommunen som arbejdsplads?
- Har du overvejet at finde andet arbejde?
- Hvad er et meningsfyldt job for dig?
- Hvordan er det psykiske arbejdsmiljø?
- Hvornår vil du forlade arbejdsmarkedet?
- Hvad kunne få dig til at blive længere?

Undersøgelsen blev gennemført i perioden april til juni 2000, og i alt 75 % af alle lærere udfyldte og returnerede spørgeskemaet. Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viste, at der blandt lærerne var visse arbejdsmiljøproblemer, som der skulle fokuseres på. Blandt andet viste undersøgelsen, at 88 % af respondenterne mente, at deres arbejde var lidt eller meget psykisk belastende. Den største belastning bestod ifølge lærerne af for højt arbejdstempo og tidspres. Derudover mente 72 %, at der i løbet af de sidste et til tre år var sket store forandringer på deres arbejdsplads, som de kun i ringe grad havde haft indflydelse på. Undersøgelsen viste endvidere, at de fleste af lærerne forventede at forlade arbejdsmarkedet i 60-62-årsalderen, og kun ganske få forventede at blive i arbejde indtil folkepensionsalderen på 65 år. Spørgeskemaundersøgelsen viste endvidere, at muligheder for ændret arbejdsindhold, nedsat arbejdstid og andre specielle seniorordninger sandsynligvis ville kunne få mange lærere til at udsætte deres tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Det næste skridt i processen var på baggrund af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen at foretage fokusgruppesamtaler med lærere fra tre udvalgte skoler i kommunen med henblik på at komme med løsningsforslag på nogle af de problematikker, der var kommet frem af spørgeskemaundersøgelsen.



## 6.4. Seniorpolitikens indhold

I løbet af processen med Det gode arbejdsliv kom det frem, at nogle af de ældre lærere havde svært ved at forstå det pædagogiske sprog, som de unge lærere havde med sig fra seminarierne. Det betød, at nogle af de ældre lærere ikke længere følte, at de kunne følge med i deres fag, hvorfor de overvejede at forlade arbejdsmarkedet tidligt. På baggrund af dette var et af initiativerne, at der blev tilrettelagt et særligt kursusforløb for lærere over 50 år. Kurset afholdes hvert år i et tæt samarbejde mellem kommunen, Horsens Lærerforening og Det Pædagogiske Universitet. Kurset varer i syv uger, hvor den enkelte lærer modtager fuld løn og er fritaget for alt øvrigt arbejde. Hensigten med kurset er, at de ældre lærere skal blive opdateret med hensyn til den nyeste pædagogiske teori, så de kan få mere selvtillid med hensyn til at sætte ord på deres mange års erfaring fra arbejdslivet. De ældre lærere har en masse erfaring efter et langt arbejdsliv, og et sådan kursus hjælper dem med at få sat teori på denne erfaring, således at der kommer mere overensstemmelse mellem de unges og de ældres faglige kompetencer. Kurset er blevet utrolig godt modtaget blandt de ældre lærere, og kurset kører stadig årligt i kommunen.

Under projektet Det gode arbejdsliv kom det endvidere frem, at mange lærere er psykisk belastede af, at de mangler redskaber og værktøjer til at tackle adfærdsvanskelige elever. Dette bliver betragtet som et stigende problem og en belastning for lærergruppen. Derfor bliver lærerne i dag tilbudt at deltage i et kursus, hvor formålet er at lære at tackle de vanskelige elever. Kurset kaldes AKT-kursus (Adfærd, Kontakt, Trivsel) og forløber over 14 dage.

På mange af skolerne har man som konsekvens af erfaringerne fra projektet om det gode arbejdsliv indført særlige seniorsamtaler ved de årlige medarbejderudviklingssamtaler. Her er det formålet at få klarlagt den fremtidige faglige udvikling de

sidste år på arbejdsmarkedet, således at fokus ikke blot bliver på, hvad den enkelte lærer skal have afviklet, før han/hun forlader arbejdsmarkedet. Tidligere var det sådan, at flere ældre lærere havde oplevet, at det var svært at tale om fremtidige faglige udfordringer med deres leder, når de først var nået alderen 55-56 år. Nogle fornemmede, at ledelsen ikke følte, at det kunne betale sig, at læreren videreuddannede sig eller begyndte med nye årgange af elever, fordi de sikkert snart ville forlade arbejdsmarkedet og derfor ikke kunne nå at følge årgangen. På mange af skolerne har man arbejdet aktivt på, at en sådan opfattelse blandt ledelsen ikke længere eksisterer, men at der derimod hele tiden fokuseres på den fremtidige faglige udvikling, også selv om medarbejdere er sidst i halvtredserne. I forbindelse med dette bliver der afholdt særlige temadage for skolelederne med temaet: at skabe hele og gode arbejdspladser. Disse temadage har taget udgangspunkt i resultaterne fra projekt Det gode arbejdsliv, hvor man især har haft fokus på, at det element, som lærerne vægter højest på deres arbejdsplads, er gode kolleger og godt sammenhold.

Som et andet resultat af projektet har man på nogle af skolerne indført en meget bevidst personalepolitik, hvor formålet er at undgå, at der opstår to lærerværelser – et for de unge og et for de ældre lærere. Man har aktivt forsøgt at arbejde for, at der blandt lærerne skabes en holdning om, at unge og ældre lærere har meget at tilbyde hinanden både fagligt og socialt. Elementerne i denne personalepolitik består bl.a. af:

- mentorordning
- involvering om klasse/skemalægning
- etablering af selvstyrende teams
- bedre modtagelse af nye kolleger
- indførelse af tværgående projektgrupper på tværs af alder.

Skolerne arbejder desuden aktivt på at etablere flexjob til de lærere, der på grund af en kronisk lidelse enten ikke kan klare at

arbejde 37 timer ugentligt eller ikke kan være fuldt produktiv i 37 timer eller, hvis der er brug for særlig instruktion eller hjælp til visse arbejdsopgaver, for at personen kan passe arbejdet. Et flexjob fungerer på den måde, at medarbejderen får løn for 37 timer ugentligt, men kun arbejder eksempelvis 20 eller 25 timer. Arbejdspladsen modtager herefter et løntilskud på 1/2 eller 2/3 af lønnen. I øvrigt ansættes læreren på lige fod med de øvrige medarbejdere på sædvanlig kontrakt og overenskomstmæssige vilkår. Der er i perioden siden projektets opstart etableret 11 flexjob til lærere, der efter al sandsynlighed ville have forladt arbejdsmarkedet, hvis dette ikke havde været en mulighed.

Sidst men ikke mindst er det blevet indført, at når lærere runder de 62 år, får de et ekstra løntillæg (kvalifikationstillæg), hvis de færdiggør mindst det skoleår, som de er i gang med. Endvidere er der som en del af lærernes overenskomst indeholdt et arbejdstidselement, der betyder, at lærere over 60 år har færre såkaldte konfrontationstimer, hvilket betyder, at de får samme løn, men har færre undervisningstimer sammenlignet med den resterende lærergruppe.

## **6.5. Effekter af indsatsen**

I maj 2000 var 4,1 % af lærerne over 60 år, og i maj 2006 var 8,3 % af lærerne over 60 år, hvilket kunne tyde på, at den aktive indsats i forbindelse med projektet om det gode arbejdsliv har betydet, at flere lærere i dag fortsætter i længere tid i arbejde, end de ville have gjort tidligere. Arbejdet med at indføre god seniorpraksis på folkeskoleområdet har endvidere ført til, at Horsens Kommune i 2006 var en af vinderne af Beskæftigelsesministeriets seniorpraksispris, hvor kommunen fik stor anerkendelse for at have forbedret arbejdsvilkårene for ældre lærere i kommunen, som endda kan afspejles i en senere tilbagetrækningsalder.

## **6.6. Fremtidens initiativer**

Horsens Kommune har i 2006 gentaget spørgeskemaundersøgelsen dels for at kunne vurdere effekten af projekt Det gode arbejdsliv og dels for at klarlægge, om der er behov for yderligere initiativer for at motivere ældre lærere til at blive længere tid i arbejde.

---

## 7. KMD i Aalborg

### 7.1. Præsentation af arbejdspladsen

It-virksomheden KMD blev etableret i 1972, på det tidspunkt hvor landets mange små kommunale edb-centraler blevet slået sammen til en stor enhed. Der var i denne periode store politiske visioner, om hvordan den nye teknologi skulle udvikles. Derfor fik KMD helt fra begyndelsen en central rolle i udviklingen af it-systemer i Danmark. Gennem et tæt samarbejde og gensidig inspiration samarbejdede KMD og kommunerne om at udvikle systemer, der satte kommunerne i stand til at arbejde åbent, effektivt og med fokus på service. I dag er KMD eksperter i offentlig it og står bag en række af danmarkshistoriens største it-projekter som for eksempel It-kommunalreformen, Nemkonto, Netborger, e-boks og lønadministration til Københavns kommune. KMD samarbejder endvidere med offentlige og private virksomheder om at effektivisere og udvikle kundens forretning, og it-outsourcing er et af de områder, hvor KMD i øjeblikket har stor succes. KMD har afdelinger i Ballerup, Herlev, Odense, Århus og Aalborg, som alle ligger i nærheden af universiteterne, således at de frit kan rekruttere og samarbejde med universiteterne. KMD har ca. 3000 ansatte på landsplan, og med en omsætning på mere end tre mia. kr. er KMD den største danskejede it-virksomhed.

I afdelingen i Aalborg er der ca. 1000 medarbejdere, og heraf er omtrent 60 % mænd og 40 % kvinder. Medarbejdernes gennemsnitlige alder er 44 år, og omkring 7 % af de ansatte er over 60 år. Den gennemsnitlige anciennitet i firmaet er 12 år. I de seneste år er der sket et skifte i uddannelsesprofilen på virksomheden, således at der i dag ansættes betydelig flere med lange videregående uddannelser, end der gjorde tidligere. I dag har 20 % af de ansatte en lang videregående uddannelse, 11 % har en mellemlang uddannelse, 20 % har en kort uddannelse, og resten

har alle mulige andre former for uddannelser. Tidligere var det meget folk inden for det ingeniørtekniske og naturvidenskabelige område, der blev ansat i KMD, men i dag er det meget mere blandet, hvor der nu også bliver ansat en del fra de humanistiske studier. På det generelle niveau har KMD Aalborg ikke fundet det svært at rekruttere nyt personale til at erstatte dem, der af den ene eller anden årsag forlader virksomheden. Man kan dog godt mærke konsekvensen af de små ungdomsårgange, og der er også en række specialistfunktioner, som har været svære at besætte. Den gennemsnitlige personaleomsætning er 8,3 % per år. KMD er en videnstung virksomhed og har derfor stort fokus på at tilbyde livslang læring til medarbejderne. Derfor er virksomheden også interesseret i at fastholde kompetent og erfarent personale og arbejder aktivt på at sikre, at alle medarbejdere har gode og motiverende arbejdsforhold. På KMD finder man det centralt, at der både er repræsentanter fra de yngre og ældre aldersgrupper, idet virksomheden er af den overbevisning, at man hermed sikrer den største grad af ekspertise i arbejdet.

## **7.2. Baggrunden for en særlig seniorindsats**

KMD har en formel nedskrevet seniorpolitik, og selve initiativet til at udforme en formel seniorpolitik blev taget for fire år siden. Baggrunden for dette var, at ledelsen fornemmede en vis utryghed blandt nogle af de ældre medarbejdere. Personaledirektøren udtaler i forbindelse med baggrunden for at lave en seniorpolitik:

»Baggrunden for at starte det var sådan set, at ligesom stress har været et tabuemne, så var det at blive ældre også et tabu. Så det var noget, som folk gik med i krogene. Og det ville vi gerne have frem i en åben debat, for vi kan jo konstatere, at der er folk, som arbejder ekstremt effektiv og

giver stor nytteværdi, selv om de er højt oppe i alderen, og så er der andre, der i en meget ung alder går kold i det hele. [...] Så man skal passe på, at alderen ikke bliver en barriere«.

Ledelsen var af den opfattelse, at nogle af de ældre medarbejdere var usikre på deres fremtid i virksomheden på grund af deres alder. Nogle følte, at deres viden om arbejdsområdet var blevet forældet, og de frygtede at blive afskediget på grund af dette. For at illustrere over for medarbejderne, at dette ikke var ledelsens holdning, var en målsætning med udformningen af seniorpolitikken at sende et signal om, at virksomheden værdsætter de ældre medarbejders ekspertise og knowhow og ønsker at fastholde dem i virksomheden. Således blev kimen lagt til den seniorpolitik, der i dag er en integreret del af KMD's personalepolitik.

### **7.3. Seniorpolitikens indhold**

Til de årlige medarbejderudviklingssamtaler i KMD diskuteres arbejdsmiljøet og fremtidige arbejdsplaner rutinemæssigt med den enkelte medarbejder. Under samtalerne spørger lederen ind til emner såsom: Hvordan har året været for dig? Er du tilfreds med dine arbejdsopgaver? Har du behov for yderligere uddannelse inden for et arbejdsområde? Er du tilfreds med din løn? Hvordan er forholdet til dine kolleger? I det år hvor medarbejderen fylder 55 år, udvides denne udviklingssamtale til også at indeholde elementer om, hvordan de sidste år på arbejdsmarkedet skal planlægges. Det bliver også diskuteret, hvorvidt medarbejderen ønsker en speciel senioraftale. Hvis medarbejderen ønsker det, indgås denne fra alderen 58 år. I denne alder kan medarbejderen reducere arbejdstiden med 20 %, hvilket i praksis betyder, at han eller hun kan tage en fridag om ugen. Lønnen vil tilsvarende blive reduceret, men medarbejderen bevarer den samme

pensionsindbetaling, således at pensionsvilkårene ikke bliver dårligere som følge af den nedsatte arbejdstid. Ved indgåelse af denne senioraftale bliver seniormedarbejderen samtidig garanteret, at ligegyldigt hvad der sker i virksomheden, vil han/hun modtage den samme løn de næste fire år. Det betyder med andre ord, at selv om virksomheden må afskedige personale, er medarbejdere, der er omfattet af en senioraftale, garanteret samme løn, indtil de bliver 62 år. Til gengæld fratræder medarbejderen arbejdet i KMD uden yderligere varsel ved udgangen af den måned, hvor han/hun fylder 62 år. Det betyder dog ikke, at medarbejdere ikke kan fortsætte i længere tid i virksomheden, hvis begge parter er indforstået med dette.

Seniorpolitikken giver også medarbejdere mulighed for jobskifte og delejob fra det tidspunkt, de bliver 58 år. Ved jobskifte kan medarbejderen eksempelvis søge om at få et mindre belastende job, og i det omfang, det er muligt, vil KMD forsøge at imødekomme de specifikke ønsker, medarbejderen måtte have. Med hensyn til delejob kan to medarbejdere søge om at dele et eller flere job, og lønnen fastsættes i forhold hertil. Ved jobskifte til lavere lønniveau eller nedsat arbejdstid bevares fuld pensionsindbetaling, hvis ændringen ikke overstiger 20 %. Hvis ændringerne overstiger de 20 % vil der være en forholdsmæssig reduktion i både lønnen og pensionsbidraget.

På KMD tilbydes der også særlige seminarer for seniorer i samarbejde med fagforeningerne. I løbet af disse seminarer bliver seniorerne opfordret til at reflektere over, hvordan de ønsker at tilbringe deres tredje alder, efter at de har forladt arbejdsmarkedet, og hvorvidt der er økonomisk grundlag for at udleve disse forventninger given en bestemt tilbagetrækningsalder. På seminarerne deltager repræsentanter fra fagforeningerne og pensionsrådgivere, som kan være behjælpelige med at udregne, hvornår det økonomisk set vil være fordelagtigt for den enkelte at forlade arbejdsmarkedet. Dermed får seniorerne hjælp til at gennemskue præcist, hvor meget de økonomisk vil få ud af at



fortsætte i længere tid på arbejdsmarkedet frem for at trække sig tidligt tilbage.

På KMD findes der endvidere en såkaldt seniorklub, hvor tidligere medarbejdere to gange om året er inviteret til at besøge virksomheden og deltage i en middag med taler og andre former for underholdning. Disse arrangementer giver de pensionerede seniorer mulighed for at følge udviklingen i virksomheden og holde kontakten ved lige med tidligere kolleger. KMD betragter dette som en god investering i og med, at tidligere medarbejdere kan betragtes som gode ambassadører for virksomheden, som kan fortælle om verden, at KMD er en virksomhed, der bekymrer sig om de tidligere medarbejders velvære og trivsel. Af samme grund modtager pensionerede tidligere medarbejdere også hvert år en julegave fra KMD.

## **7.4. Effekter af indsatsen**

Ledelsen på KMD har indtryk af, at indførelsen af seniorpolitikken har medført, at seniormedarbejdere har fået mere afklaring med hensyn til deres fremtidige tilknytning til virksomheden, og de klare retningslinjer har givet en gennemsækelighed i virksomhedens personalepolitik.

---

## 8. SILVAN

### 8.1. Præsentation af arbejdspladsen

Det første danske SILVAN byggemarked åbnede i Slagelse i 1968. I dag er der 40 butikker i Danmark og 11 butikker i Sverige, hvilket betyder, at SILVAN er en af Nordens største forhandlere til private på det selv-markedet. SILVAN har igennem årene fået skabt sig et stærkt brand og er blevet synonymt med byggemarkeder og gør det selv-arbejde i Danmark. SILVAN er en del af DT Group A/S, som er Nordens førende forhandler og distributør af byggematerialer. Koncernen har mere end 250 forretninger i Danmark, Sverige, Norge og Finland samt indkøbskontorer i Litauen og Kina<sup>5</sup>. SILVAN drives centralt fra hovedkontoret i Århus, og byggemarkederne henvender sig først og fremmest til den private gør det selv-kunde, men også professionelle håndværkere handler i SILVAN. Byggemarkederne er strategisk placeret omkring større byer, og det gennemsnitlige salgsareal eksklusive lager, administration og havecenter m.v. er på ca. 2.400 m<sup>2</sup>. I SILVAN-byggemarkederne finder kunden det meste til almindelige gør det selv-projekter i hus og have – fra maling, fliser og belysning til træ, køkkenelementer, skruer og elværktøj<sup>6</sup>. Hvert varehus er opbygget i otte områder – syv fagområder og kasselinjen.

I SILVAN er der omkring 2.000 ansatte. I byggemarkederne er der en relativ høj udskiftning af medarbejdere, og på grund af den lave arbejdsløshed, der findes i dag, oplever SILVAN, at det bliver sværere og sværere at rekruttere ny arbejdskraft. I SILVAN er omtrent 20 % af medarbejderne over 50 år, og omkring 10 % er over 60 år. Gennemsnitsalderen i SILVAN-byggemarkederne

---

<sup>5</sup> [www.silvan.dk](http://www.silvan.dk).

<sup>6</sup> [www.silvan.dk](http://www.silvan.dk).

er omkring 35 år. I løbet af de sidste par år har det været en målsætning i SILVAN at fordoble antallet af medarbejdere over 50 år. Ca. 70 % af de ansatte er mænd, og 30 % er kvinder. SILVAN har ikke nogen decideret seniorpolitik, men har en personalepolitik, som sigter på at skabe gode arbejdsforhold for alle ansatte. Det er SILVAN's mål, at sammensætningen aldersmæssigt afspejler SILVAN's kunder.

## **8.2. Baggrunden for en særlig seniorindsats**

Baggrunden for, at man i SILVAN tog initiativet til en særlig seniorindsats, var, at en kundeanalyse viste, at kunderne i butikkerne i høj grad ønskede at blive vejledt og rådgivet af medarbejdere, der har samme alder eller er ældre end dem selv. Kunderne i byggemarkederne er typisk i alderen 35-55 år, og denne analyse førte derfor til, at SILVAN begyndte at fokusere meget på, hvordan de kunne rekruttere flere medarbejdere over 50 år. Derfor har SILVAN i løbet af de sidste to år gennemført to store kampagner for at tiltrække ældre medarbejdere.

## **8.3. Projekt og proces**

SILVAN har i løbet af de seneste par år iværksat to store kampagner for at rekruttere seniorer til virksomheden. Den første kampagne begyndte i sommeren 2006, hvor SILVAN lancerede et projekt, hvor formålet var at integrere eller reintegrere langtidsledige seniorer på arbejdsmarkedet ved at tilbyde dem et kursusforløb med henblik på senere ansættelse i et af SILVAN-byggemarkederne. Kampagnen var særligt målrettet ledige seniorer i Storkøbenhavn, som havde modtaget dagpenge i mere end et år.

Den anden kampagne for at rekruttere seniorer til SILVAN startede i begyndelsen af 2007. Formålet med dette projekt var

ikke kun at rekruttere blandt arbejdsløse, men også blandt seniorer, der arbejdede i andre brancher, eller personer, som var gået på pension eller efterløn.

## **8.4. Seniorpolitikens indhold**

I den første kampagne, hvor formålet var at rekruttere ledige seniorer, blev der screenet i alt 75 personprofiler af langtidsledige, der var registreret på arbejdsformidlingen i København. SILVAN kontaktede en del af disse og tilbød dem at deltage i et særligt uddannelsesforløb, hvor formålet var at tilbyde dem fast ansættelse i et af SILVAN-byggemarkederne. Derudover blev nogle langtidsledige opskrevet til kurset på det lokale arbejdsløshedscenter. I alt begyndte 16 personer over 50 år på kurset. I løbet af de næste seks uger blev kursusdeltagerne undervist i et specielt tilrettelagt kursus, hvor de modtog undervisning i, hvordan man giver god kundeservice, og i hvordan de forskellige produkter i SILVAN-byggemarkederne fungerer. Denne introduktionsperiode var mere grundig og dybdegående end normalt, når nye medarbejdere skal introduceres til faget, idet mange af kursusdeltagerne kom fra helt andre brancher og måske ikke havde meget erfaring inden for faget. Derudover havde mange af deltagerne været uden for arbejdsmarkedet i mange år og havde derfor brug for en rum tid til at blive vant til arbejdsrytmen. I løbet af kursusperioden modtog deltagerne også praktisk undervisning i en af SILVAN-butikkerne, hvor de hver især fik tildelt en personlig coach. Coachen hjalp deltagerne med at lære rutinerne i den lokale butik og hjalp med den uddannelsesmæssige træning. I løbet af kurset fik deltagerne uddannelsesgodtgørelse, som økonomisk set svarer til dagpenge. Alle omkostninger i forbindelse med kurset blev dækket af AF, og det var muligt at søge befordringsgodtgørelse efter gældende regler. Hvis kursusdeltagerne efter endt kursusforløb fik tilbudt ansættelse i SILVAN, blev ved-

kommende ansat på almindelig løn- og arbejdsvilkår. Ud over at kampagnen har været med til at hente ny arbejdskraft til SILVAN, viser virksomheden med kampagnen samtidig, at den er parat til at tage et socialt ansvar i forhold til at reintegrere langtidsledige på arbejdsmarkedet.

Den anden kampagne for at rekruttere mere bredt blandt seniorer blev som nævnt lanceret i begyndelsen af 2007. Erfaringer baseret på den første kampagne havde vist, at en af barriererne, som seniorerne oplevede ved at søge job hos SILVAN, var, at de fandt det svært at formulere og skrive en ansøgning, hvor de argumenterer for deres evner og kompetencer i forhold til at arbejde i SILVAN. Ofte mangler seniorerne, der ikke har en decideret faglig uddannelse, selvtillid i forhold til, om de kan udføre arbejdet tilfredsstillende, til trods for at de har de gør det selv-kompetencer, som butikskæden efterspørger. For at gøre denne proces mindre kompliceret og formel fik SILVAN trykt en masse minibrochurer, som kunder i alle SILVAN-butikkerne kunne læse, hvis de fandt det interessant. Overskriften på brochurerne var »Erfaren gør-det-selv kollega søges«, og på forsiden er der afbildet en smilende seniormedarbejder i SILVAN-uniform, som holder en tommestok i hånden. Teksten i brochurerne fortæller, at personer over 50 nu tilbydes en såkaldt 'sen-karriere' i SILVAN, som er særligt tilrettelagt efter de ønsker, vedkommende måtte have for arbejdsindhold og arbejdstider. I teksten gøres det klart, at man ikke behøver at have erfaring fra branchen, hvis man blot har den rette indstilling til at yde god kundeservice og har erfaring fra gør det selv-projekter. Hvis kunderne efter at have læst brochurerne finder interesse for at søge job hos SILVAN, skal de blot udfylde en kupon, som findes til sidst i brochuren. Her bliver det oplyst, at hvis man udfylder kuponen og afleverer den ved kundeserviceskranken, vil vedkommende efterfølgende blive ringet op af en SILVAN-medarbejder, således at de kan få en uformel og uforpligtende samtale om, hvordan det er at arbejde som senior i SILVAN. Det næste skridt på vejen kan deref-

ter være, at senioren kan komme til en mere formel samtale med ledelsen, hvor de nærmere omstændigheder vedrørende arbejdet kan drøftes nærmere. Det bliver desuden oplyst, at eventuelle ansøgere vil blive tilbudt at gennemgå et oplæringsforløb, som klæder vedkommende på til arbejdet. Oplæringen vil dels foregå i det lokale varehus og dels på skolebænken. Det præcise indhold i undervisningen tilpasses de forudsætninger og kompetencer, ansøgerne har. Ansøgerne havde meget forskellige baggrunde og kompetencer. Nogle af dem var håndværkere, som af forskellige årsager ikke ønskede at arbejde i deres sædvanlige branche mere. Andre havde tidligere arbejdet på kontor eller havde været uden for arbejdsmarkedet i en række år. De fleste af dem ønskede at arbejde i SILVAN, fordi gør det selv-projekter er deres hobby, og de syntes det kunne være interessant at basere deres fremtidige karriere på dette. Nogle var allerede pensioneret, men ønskede at arbejde et par timer om ugen for at kunne udfylde tiden.

## **8.5. Effekter af indsatsen**

Den første kampagne med at rekruttere ledige seniorer viste sig at blive en stor succes, idet 11 ud af de 16 deltagere i dag arbejder i et af SILVAN-varehusene på helt almindelige arbejdsvilkår. Den anden kampagne med mere bredt at tiltrække seniorer som arbejdskraft til SILVAN-byggekederne har også vist sig at være ganske effektiv. I alt 60-70 kunder har udfyldt folderne i butikkerne, 10 har søgt job, og i gennemsnit er der ansat en til to seniormedarbejdere i de forskellige byggemarkeder.

## **8.6. Fremtidens initiativer**

Det er uvist, på hvilke måder SILVAN ønsker at arbejde videre med den gode seniorpraksis.

---

## 9. Ergoterapi- og Fysioterapiafdelingen på Aalborg Sygehus

### 9.1. Præsentation af arbejdspladsen

Ergoterapi- og Fysioterapiafdelingen varetager fysio- og ergoterapi ved Aalborg Sygehus, og patienter modtages efter lægelig henvisning fra klinisk afdeling ved Aalborg Sygehus, Ortopædkirurgi Nordjylland eller fra Anæsthesisektor Nordjylland. Hvis patienter fra andre sygehuse ønsker at blive efterbehandlet ved Ergoterapi- og Fysioterapiafdelingen på Aalborg Sygehus, skal de visiteres gennem klinisk afdeling ved Aalborg Sygehus, Ortopædkirurgi Nordjylland eller Anæsthesisektor Nordjylland. Ergoterapi- og Fysioterapiafdelingen arbejder med behandlingsmetoder og aktiviteter, der fremmer den enkeltes mulighed for at fungere i sin dagligdag. Patienter, der har behov for midlertidige hjælpemidler, der kræver medvirken af fysio- eller ergoterapeut, undersøges og behandles ved afdelingen efter lægelig henvisning fra klinisk afdeling ved Aalborg Sygehus, Ortopædkirurgi Nordjylland eller Anæsthesisektor Nordjylland<sup>7</sup>.

I alt arbejder 128 personer på Ergoterapi- og Fysioterapiafdelingen. Ud af disse er 62 % fysioterapeuter, og 27 % er ergoterapeuter. De resterende 11 % er læger, sygehjælpere eller sekretærer. Der er langt flere kvinder end mænd på afdelingen. Faktisk er kun 10 ud af de 128 ansatte mænd. Langt hovedparten af de ansatte er i fyrrerne eller halvtredserne, men kun ganske få medarbejdere er over 60 år. Indtil nu har ledelsen ikke oplevet at have svært ved at rekruttere nyt personale, men man er alligevel på afdelingen opmærksom på, at der kan opstå rekrutteringsproble-

---

7 Oplysninger stammer primært fra hjemmesiden: [www.aalborgsygehus.rn.dk](http://www.aalborgsygehus.rn.dk).

mer i løbet af de næste ti år, idet mange af de nuværende medarbejdere sandsynligvis vil trække sig ud af arbejdsmarkedet inden længe.

## **9.2. Baggrunden for en særlig seniorindsats**

Initiativtageren til at få lavet en nedskrevet seniorpolitik, som gælder særligt for ansatte ved Ergoterapi- og Fysioterapiafdelingen, var en medarbejder, som selv er i slutningen af halvtredserne. Den pågældende person fik en melding fra Nordjyllands Amt, hvor afdelingen blev opfordret til at lave en seniorpolitik. Endvidere var der nogle stykker på afdelingen, som i et stykke tid havde talt om, at det var vigtigt at få lavet en formel seniorpolitik, før det i praksis blev nødvendigt for de medarbejdere, der nærmere sig slutningen af halvtredserne. Formålet med at lave en seniorpolitik på afdelingen var at skabe en familie- og seniorvenlig arbejdsplads, hvor den enkelte medarbejder har de bedst mulige vilkår for at få balance mellem arbejds- og privatliv samt at opnå en anerkendelse af dette fra alle de ansatte i afdelingen.

## **9.3. Projekt og proces**

Som det første skridt på vejen til at etablere en seniorpolitik i 2006 blev der nedsat et udvalg. Udvalget var bredt sammensat af både ledelses- og medarbejderrepræsentanter, og der var både juniorer og seniorer med i udvalget. Udvalget blev også sammensat efter, at der både var repræsentanter for medarbejdere med og uden hjemmeboende børn. Udvalget undersøgte dernæst, hvad der findes af materialer om seniorpolitikker i pjeceform og på internettet. Udvalget blev særligt inspireret af informationsmaterialet om seniorpolitikker på Beskæftigelsesministeriets og Arbejdsmarkedsstyrelsens hjemmeside. Dernæst blev der lavet en brain-



storm om, hvilke tiltag man med fordel kunne lave i forbindelse med tilrettelæggelsen af arbejdet på afdelingen, således at man i højere grad kunne tilgodese seniorerne. Det endelige indhold i seniorpolitikken er fremkommet ved en kombination af arbejdsgruppens udkast samt høringer og tilbagemeldinger fra afdelingens øvrige ansatte. I arbejdet med at udarbejde en seniorpolitik blev der inddraget en konsulent fra Løn- og Personalekontoret på Aalborg Sygehus.

## **9.4. Seniorpolitikens indhold**

Da seniorpolitikken på Ergoterapi- og Fysioterapiafdelingen blev lavet, eksisterede der allerede en overordnet seniorpolitik på Aalborg Sygehus, som omfatter alle medarbejdere på sygehuset. I denne overordnede seniorpolitik lyder det blandt andet, at det er i Aalborg Sygehus' interesse at fastholde medarbejdere i arbejdslivet, således at den erfaringsmasse, som seniorerne besidder, ikke går tabt, og at den enkelte medarbejder i videst mulig udstrækning selv skal være med til at planlægge de sidste år på arbejdsmarkedet<sup>8</sup>. Den overordnede seniorpolitik for Aalborg Sygehus kan anvendes til at skabe attraktive vilkår for seniormedarbejdere, således at tendensen med den meget tidlige afgangsalder kan brydes, hvilket både er til fordel for den enkelte, men også til fordel for arbejdspladsen, som dermed fastholder medarbejdere med høj viden og stor erfaring. Nedenstående redskaber kan bringes i anvendelse på de forskellige afdelinger:

- Udviklingssamtaler med særlig vægt på seniorrelevante emner.
- Temamøder for seniorer (og andre) om senioremnær.

---

8 Oplysningerne stammer fra pjecen *Familie- og seniorpolitik for ansatte i Terapiafdelingen, Aalborg Sygehus* (2006).

- Målrettede kurser.
- Information og oplysning om pensionsforhold.
- Almindelige kursus- og efteruddannelsesstilbud.
- Rådgivning og hjælp fra personalekontoret.
- Overgang til mindre belastende stillinger.
- Oprettelse af særlige seniorstillinger.
- Mulighed for jobbytte.
- Særlige hensyn ved arbejdstidens placering.
- Nedsættelse af arbejdstiden.
- Kompensation i forbindelse med nedsat arbejdstid.
- Fratrædelsesordninger<sup>9</sup>.

Det økonomiske grundlag for den konkrete seniorpolitik skal findes inden for den lokale budgetramme, og ansvaret for at føre seniorpolitikken ud i livet ligger hos den enkelte afdeling, hvor initiativerne skal tages, og mulighederne findes.

Den lokale seniorpolitik på Ergoterapi- og Fysioterapiafdelingen blev lavet som et supplement til den overordnede seniorpolitik, og den bygger stort set på de samme principper. Ansatte på afdelingen bliver tilbudt en særlig seniorsamtale med ledelsen, når de fylder 51 år. Formålet med seniorsamtalen er at drøfte medarbejderens behov, ønsker og muligheder i forhold til seniorrelevante emner, og det er hensigten, at samtalen skal have et langsigtet perspektiv. Herefter vil seniorsamtalen blive en integreret del af de obligatoriske medarbejderudviklingssamtaler, som kan aftales efter behov. Den seniorpolitik, som findes på afdelingen i dag, omfatter alle medarbejdere over 52 år. Seniorpolitikken skal ses som en mulighed for, at den enkelte medarbejder individuelt kan tilrettelægge arbejdet således, at det er i overensstemmelse med vedkommendes ressourcer. Hvis medarbejderen ønsker at få lavet en særlig senioraftale, skal han/hun skrive

---

<sup>9</sup> Disse oplysninger stammer fra *Værdier og Mål for personaleudvikling* (2004), som beskriver amtets personalepolitik.

en ansøgning, hvor ønskerne og behovene uddybes. Ansøgningen afleveres til lederen på afdelingen. Senioraftalen indgås på et møde med lederen, hvor der også vil være en medarbejder til stede fra løn- og personalekontoret samt en tillidsrepræsentant. Den ønskede senioraftale kan være af tidsbegrænset karakter, eller den kan være permanent for den ansattes sidste år på arbejdsmarkedet. Medarbejderen har mulighed for senere at udgå af den særlige senioraftale, hvorimod ledelsen forpligter sig til ikke at opsig en permanent senioraftale.

Følgende mål for seniorpolitikken bliver skitseret i afdelingens egen pjece om familie- og seniorpolitikken.

Seniorpolitikken skal:

- sætte fokus på seniorvenligheden i afdelingen
- fortsat motivere og udfordre den ansatte arbejds-mæssigt og signalere, at der er positive forventninger til ansatte i seniorstillinger
- fastholde den ansatte i afdelingen samt sørge for, at medarbejderen fortsat føler sig værdsat
- skabe mulighed for, at den ansatte fortsætter den arbejds-mæssige og personlige udvikling og vedligeholder sine kompetencer
- gøre det muligt, at den ansattes ansættelsesforløb afsluttes på en tilfredsstillende måde, og herunder skal der skabes gode muligheder for gradvis tilbagetrækning.<sup>10</sup>

En senioraftale kan indeholde mange forskellige elementer, da det er meget individuelt, hvilke forhold seniorerne på en afdeling ønsker ændret eller forbedret. Det er for eksempel muligt for seniormedarbejderen at få ændret sin arbejdsfunktion eller indholdet i arbejdet, så det passer bedre til de ressourcer, vedkom-

---

10 Oplysningerne stammer fra pjecen *Familie- og seniorpolitik for ansatte i Terapiafdelingen, Aalborg Sygehus* (2006).

mende besidder. Det er også en mulighed, at medarbejderen kan indgå aftale om ændret arbejdstid, som eksempelvis kan bestå i ændrede mødetider, nedsat ugentlig arbejdstid, en ugentlig fridag etc. På afdelingen er det endvidere muligt for seniorerne at slippe for de weekendvagter, som der findes i arbejdet, således at der kan opnås en bedre balance mellem arbejde og fritidsliv. Dernæst har seniorerne gode muligheder for at videreudanne sig på kurser og seminarer, således at den enkelte stadig bliver fagligt udfordret i arbejdet, og at han/hun hele tiden dygtiggør sig i faget. Dernæst bliver der lagt op til, at den ansatte og lederen i samarbejde skal drøfte, om den ansatte har særlige kvalifikationer, som kunne udnyttes bedre på afdelingen f.eks. som koordinator, underviser, oplærer af nye kolleger eller faglig resourceperson. Dernæst er der opbakning fra ledelsens side til, at der skabes seniorvenlige aktiviteter såsom temamøder og oprettelse af seniornetværk. Hvis medarbejderen vælger at blive omfattet af en særlig seniorordning bibeholdes fuldt pensionstillæg fra arbejdsgiveren. I seniorpolitikken står det endvidere nedskrevet, at det skal tilstræbes, at alle ansatte får opfyldt deres ønsker med hensyn til senioraftaler, men såfremt at alle ønsker ikke kan imødekommes samtidig, skal der i prioriteringen først og fremmest tages hensyn til den ansattes helbred, alder, anciennitet og ønske.

## **9.5. Effekter af indsatsen**

Medarbejderne har været meget tilfredse med, at der nu er udarbejdet en pjece om seniorpolitikken på afdelingen, således at de ved, hvad der findes af muligheder for senioraftaler på arbejdspladsen. Indtil videre har der ikke været mange medarbejdere, der har været omfattet af en særlig senioraftale, så det vides endnu ikke, om tiltaget med at udarbejde en seniorpolitik vil få den betydning, at flere fortsætter i længere tid på arbejde

## **9.6. Fremtidens initiativer**

Afdelingen er på baggrund af en medarbejdertilfredshedsundersøgelse i færd med at undersøge, om der ud over familie- og seniorpolitikken skal være en stresspolitik. Der er fortsat fokus på familie- og seniorpolitik i afdelingen.

---

## 10. Aalborg Portland

### 10.1. Præsentation af arbejdspladsen

Aalborg Portland Grå Cement er den eneste danske cementproducent med produktion på fabrikken. Indtil for tre år siden var Aalborg Portland ejet af F.L. Smidth koncernen, men blev så solgt fra og overtaget af et italiensk firma. Overtagelsen har dog ikke betydet de store omstruktureringer i virksomheden, og selv om der har været runder med rationaliseringer og effektiviseringer, er det aldrig, fordi det har gået dårligt i virksomheden, men mere for at tilpasse sig den teknologiske udvikling. Der er en årlig kapacitet på 3 mio. ton grå og hvid cement, og virksomheden er markedsleder på det danske marked og har en stor eksport ud af Aalborg. På fabrikken produceres flere typer cement. Langt størsteparten af produktionen sælges som bulk cement fra siloanlæg. Den øvrige produktion pakkes i sække, der afhentes af tømmerhandlere og byggemarkeder, som herefter videresælger den pakkede cement<sup>11</sup>. Selvom Aalborg Portland er en cementvirksomhed, har den teknologiske udvikling betydet, at der ikke er meget fysisk anstrengende arbejde tilbage på virksomheden, således at fysisk nedslidning blandt medarbejderne begrænses. Der er endvidere ansat en arbejdsmiljøkoordinator, som arbejder med at tage sig af både sikkerhed og arbejdsmiljø på virksomheden.

Der er i alt 650 medarbejdere på Aalborg Portland, hvoraf ca. 50 er elever, lærlinge eller trainees. Mændene er klart i flertal på virksomheden, idet kun ca. 10 % af medarbejderne er kvinder. Omtrent en tredjedel af medarbejderne er funktionærer, mens de resterende to tredjedele er faglærte eller ufaglærte arbejdere. Generelt er ancienniteten på virksomheden høj blandt medarbej-

---

<sup>11</sup> [www.aalborg-portland.dk](http://www.aalborg-portland.dk).

derne, idet ca. en tredjedel har arbejdet i virksomheden i mindst 25 år, og 11 medarbejdere har haft deres 40-årsjubilæum på virksomheden. Aalborg Portland anser denne høje anciennitet blandt medarbejderne som en stor fordel i og med, at personaleomsætningen dermed er meget lav i forhold til, hvad man ellers ser inden for denne form for tung industri. I virksomheden er man meget glade for seniorerne, da de er meget dygtige til deres arbejde og går meget op i, at tingene bliver gjort ordentligt. Den høje alder blandt medarbejderne har dog også ført til, at man er begyndt at bekymre sig lidt vedrørende fremtiden, når den store andel af medarbejdere på et tidspunkt vil forlade arbejdsmarkedet for at gå på pension.

## **10.2. Baggrunden for en særlig seniorindsats**

Baggrunden for, at man inden for de seneste år har fokuseret på at skabe en seniorvenlig arbejdsplads, er først og fremmest, at man ønsker at motivere medarbejderne til at blive i virksomheden i længere tid frem for at trække sig ud af arbejdsmarkedet. Selv om de er meget glade for deres seniorer, er de også bekymrede for, at en meget stor andel af medarbejdergruppen snart vil forlade arbejdsmarkedet. Det er svært at erstatte de meget videnstunge stillinger fra den ene dag til den anden. Til trods for at det hidtil ikke har været specielt vanskeligt at tiltrække ny arbejdskraft, er man nemlig opmærksom på, at det nok med tiden vil blive sværere især at tiltrække smede og elektrikere. Til gengæld oplever virksomheden ikke, at det er et problem at fastholde dem, når først de er blevet ansat, selv om de ofte kan tjene mere andre steder i en tid med stor arbejdskraftmangel. Virksomheden opfatter alle medarbejdere som ambassadører for virksomheden, hvorigennem ny arbejdskraft kan tiltrækkes, og derfor finder de det relevant at skabe en seniorvenlig arbejdsplads, hvor der er rummelighed for alle.

### 10.3. Projekt og proces

Initiativet til at skabe en god seniorpraksis på Aalborg Portland blev taget af ledelsen. I virksomheden er man blevet enige med SU om, at man ikke vil have en nedskrevet formel seniorpolitik.

»Vi har jo ikke nogen seniorpolitik, og vi har faktisk aftalt på SU, at sådan noget skidt vil vi ikke have. De ældre medarbejdere synes sådan en politik er diskriminerende, og de er faktisk rigtig godt tilfredse med, at det bare ligger som et element i den måde, vi behandler vores medarbejdere på. Selvfølgelig har vi en bestemt praksis med nogle bestemte retningslinjer, men det vi ynder at sige er, at vi behandler alle ens ved at behandle dem forskelligt. Og det er man nødt til, for man kan ikke bare opstille sådan nogle kasser og rammer i vores verden for, hvordan man skal gribe det her an«.

Den gode seniorpraksis på Aalborg Portland skal dermed betragtes som en naturlig udløber af, at virksomheden ønsker at have en god personalepolitik i en tid, hvor en stor andel af medarbejderne nærmer sig pensionsalderen.

### 10.4. Seniorpolitikken indhold

Når medarbejderne kommer i slutningen af halvtredserne, arrangeres der samtaler med disse, således at de sidste år på arbejdsmarkedet kan planlægges. Hvis medarbejderne besidder gode kompetencer, kan de blive tilbudt forskellige seniorordninger, således at de ikke blot per automatik forlader arbejdsmarkedet tidligt. Den ældre medarbejder kan eksempelvis få et tilbud om en særlig bonusordning for at blive i arbejde, og der kan blive ændret på arbejdets tilrettelæggelse dvs. opgavernes omfang og



kompleksitet, indsats, arbejdstid m.v. Samtidig er der i virksomheden meget fokus på, at ældre medarbejdere stadig kan modtage efteruddannelse, således at kompetencerne bliver endnu bedre. Som en del af den gode seniorpraksis afholdes der på Aalborg Portland endvidere årligt en pensionistfest, hvor alle tidligere medarbejdere, der er gået på pension, inviteres til gratis at deltage i festen. Aalborg Portland betaler transporten til og fra festen. Der bliver også sendt julegaver til de pensionerede medarbejdere. Ledelsen på virksomheden er af den overbevisning, at sådanne initiativer er vigtige for de medarbejdere, der nærmer sig tidspunktet for tilbagetrækningen fra arbejdsmarkedet, fordi de derved ved, at det er muligt at bevare kontakten med arbejdspladsen, selv efter at de er gået på pension. På Aalborg Portland er man endvidere meget aktiv med hensyn til andre medarbejdergoder. Eksempelvis kan medarbejdere spille badminton og bruge motionscenteret på virksomheden for et lille symbolsk beløb. Virksomheden har også været meget aktiv med hensyn til sundhedsfremmende initiativer eksempelvis med hjælp til rygestop blandt medarbejderne.

På Aalborg Portland at man også meget opmærksom på, at mange seniorer besidder kompetencer og knowhow, som virksomheden helst ikke skal miste den dag, de forlader arbejdsmarkedet. Derfor laves der meget strukturerede efterfølgerplaner, som er individuelle aftaler, der skal sikre, at seniormedarbejderen giver sine kompetencer videre til yngre medarbejdere. Seniormedarbejdere har oftest stor faglig stolthed, og efterfølgerplanerne bidrager til, at seniormedarbejderen oplever, at virksomheden anerkender den erhvervede kompetence. Samtidig oplever senioren selv at være en væsentlig ressource i virksomheden.

Som et andet initiativ begyndte Aalborg Portland for nogle år siden at tilbyde medarbejdere over 50 år at deltage i et særligt tilrettelagt Seminar for livserfarne. På disse seminarer deltager psykologer, læger og pensionsrådgivere som oplægsholdere, og formålet er, at medarbejderne aktivt motiveres til at overveje,

hvad der skal ske de næstkommende år i forhold til arbejde og tilbagetrækning. Medarbejderne bliver også hjulpet til præcist at udregne, hvor meget de økonomisk ville få ud af at fortsætte i længere tid på arbejdsmarkedet. Medarbejderne bliver efterfølgende tilbudt individuel rådgivning, om hvordan de sidste år på arbejdsmarkedet skal forløbe. Endvidere har Aalborg Portland inviteret nogle af de tidligere medarbejdere til at komme og fortælle om, hvordan det er at være pensionist.

På Aalborg Portland er der også en meget aktiv fastholdelses- og fraværspolitik med henblik på at nedbringe sygefraværet blandt medarbejderne. Hvis sygefraværet er længerevarende eller hyppigt, eller hvis der er en stor ændring i fraværsmønsteret, bliver medarbejderen indkaldt til en samtale med ledelsen for at høre, om der er noget, virksomheden kan gøre for at forbedre situationen. Virksomheden forsøger derved at signalere, at den gerne vil hjælpe en til at blive rask. Initiativet har betydet, at sygefraværet er faldet blandt medarbejderne.

## **10.5. Effekter af indsatsen**

Den gode seniorpraksis på virksomheden har efter ledelsens opfattelse betydet, at flere fortsætter i længere tid på arbejde, end det tidligere var tilfældet. Derudover har der været en del positiv omtale af virksomheden i forbindelse med deres forsøg på at motivere ældre medarbejdere til at blive i virksomheden. De gode tiltag har blandt andet ført til, at virksomheden i slutningen af 2006 modtog beskæftigelsesministeriets Seniorpraksis Pris i kategorien 'stor virksomhed'. Beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen udtalte i forbindelse med udleveringen af Seniorpraksis Prisen:

»Aalborg Portland vinder Seniorpraksis Prisen, fordi virksomheden er et strålende eksempel på, hvordan det gen-

nem en bred vifte af konkrete tiltag er muligt at øge tilbagetrækningsalderen markant for virksomhedens mange seniormedarbejdere. Det er særligt bemærkelsesværdigt i den traditionelt tunge industriproduktion, som Aalborg Portland er en del af». <sup>12</sup>

Efter at virksomheden er begyndt at fokusere på seniorernes arbejdsvilkår, er tilbagetrækningsalderen på Aalborg Portland steget med 1,4 år fra 61,0 år i 2000 til 62,4 år i 2005.

## **10.6. Fremtidens initiativer**

Der er ingen konkrete planer for nye initiativer.

---

<sup>12</sup> [www.aalborg-portland.dk](http://www.aalborg-portland.dk).

---

# 11. Aalborg Universitet

## 11.1. Præsentation af arbejdspladsen

Aalborg Universitet blev officielt indviet i 1974, og da universitetscenteret startede, var opgaven især at dokumentere, at man var i stand til at uddanne kvalificerede kandidater til erhvervslevet, undervisningssektoren, den offentlige administration m.v. I løbet af årene blev der flere og flere kræfter til forskningen, og i løbet af det seneste årti af universitetets historie har der været en stor vækst på forskningssiden. Også på studentersiden har udviklingen været meget positiv trods de stadig mindre studenterårge. I dag er antallet af studerende oppe på ca. 14.000 fordelt på de fem hovedområder: humaniora, samfunds-, ingeniør-, natur- og sundhedsvidenskab. Således tilbyder Aalborg Universitet i dag mere end 70 uddannelser og specialiseringer inden for en bred vifte af fag. Fra begyndelsen har Aalborg Universitet været kendt for sin særlige studieform, der grunder i det problemorienterede projektarbejde, som oftest foregår i grupper. Der lægges endvidere stor vægt på, at de studerende i projektløsningen samarbejder med virksomheder, organisationer og institutioner af forskellig art.

Universitetet er en stor organisation, idet de nyeste opgørelser fra 2006 viser, at der er omtrent 1639 månedslønnede ansatte. Heraf er ca. en tredjedel lektorer eller professorer, ca. en femtedel er adjunkter eller andre typer af videnskabeligt personale, og lidt under halvdelen er teknisk eller administrativt personale. Ud over månedslønnede ansatte er mange personer tilknyttet universitetet som timelønnede, eksempelvis gæsteforelæsere, videnskabelige medhjælpere, studentermedhjælpere, studenterundervisere og censorer, således at der alt i alt er ca. 2000 ansatte ved universitetet.

## **11.2. Baggrunden for en særlig seniorindsats**

En relativ stor andel af de ansatte på universitetet er over 50 år, og derfor forventer man, at mange i løbet af det næste årti vil forlade arbejdsmarkedet. Universitetet har en interesse i, at den enkelte medarbejder får afviklet sit engagement på universitetet på en tilfredsstillende måde, samt at universitetet gennem planlægningen af opgaveoverdragelsen sikrer sig imod, at der sker et videnstab i forbindelse med, at medarbejderen trækker sig ud af arbejdsmarkedet. Derfor har universitetet haft stor fokus på at etablere en formel nedskrevet seniorpolitik for at gøre det attraktivt for seniorerne at blive på arbejdspladsen i stedet for at trække sig tilbage.

## **11.3. Seniorpolitikken indhold**

På Aalborg Universitet er seniorpolitikken en integreret del af den overordnede personalepolitik, og den baserer sig på de samme holdninger og værdier. Seniorpolitikken gælder for alle personalegrupper – videnskabeligt personale såvel som teknisk og administrativt personale. Formålet med seniorpolitikken er, at ledelsen ønsker at sætte mere fokus på de vilkår og muligheder, der er for seniormedarbejdere. Man ønsker dermed at skabe nogle rammer, der giver den enkelte medarbejder muligheden for at være aktiv på arbejdsmarkedet, til de når pensionsalderen, med vilkår, der gør det muligt at nedtrappe i eget tempo til pensionisttilværelsen. Aalborg Universitet anerkender, at en sådan nedtrapning derfor kan betyde, at der skal ske væsentlige ændringer i arbejdssituationen i de sidste år på arbejdsmarkedet.

I praksis indebærer seniorpolitikken, at den enkelte medarbejder og dennes nærmeste leder i medarbejderudviklingssamtalen, umiddelbart før vedkommende fylder 60 år, diskuterer, hvordan de sidste år på arbejdsmarkedet skal tilrettelægges. Fastholdelse

af medarbejdere kan ske ved, at den ældre medarbejder sikres, at de arbejds-mæssige ønsker tilgodeses, og at der tages særligt hensyn til de behov og ønsker, medarbejderen måtte give udtryk for til samtalen. Hvis medarbejderen ønsker det, kan der i fællesskab med lederen udarbejdes en seniorplan, der redegør for den fremtidige opgavevaretagelse. Planen kan tilgodese specifikke ønsker hos medarbejderen med hensyn til bestemte arbejdsopgaver, hvis det i øvrigt stemmer overens med de rammer og ressourcer, der er på arbejdspladsen. Planen kan omfatte behov for efteruddannelse på særlige opgavefelter samt aftale om eventuel nedtrapning af arbejds-mængde og omfang. Seniorplanen skal samtidig også tilgodese arbejdspladsens interesse i fortsat at kunne gøre brug af medarbejderens særlige kompetencer, som vedkommende er i besiddelse af gennem den hidtidige ansættelse. En seniorplan vil typisk omhandle ønsker og behov for andre arbejdsopgaver, omrokeringer, videreuddannelse, ændret arbejdstid eller ændring af arbejdstidens placering og orlovsmuligheder. Hvorvidt disse ønsker kan tilgodeses vil afhænge af de situationsbestemte behov i det enkelte fakultet og institut. Helt konkret er der tre overordnede modeller for seniorplaner, som den enkelte medarbejder kan benytte sig af, hvis ellers ressourcerne er til stede på instituttet. Disse er 1) aftale om deltid, 2) aftale om retrætestilling og 3) aftale om fastholdelse.

En aftale om deltid kan indgås mellem medarbejderen og Aalborg Universitet, hvis følgende betingelser er opfyldt:

- Medarbejderen har været ansat inden for staten i de seneste 10 år.
- Medarbejderen er fyldt 60 år på det tidspunkt, hvor aftalen om deltid træder i kraft.
- Arbejdstiden skal mindst udgøre 15 timer per uge, efter at ordningen er trådt i kraft.

- Overenskomsten skal indeholde hjemmel til deltidsansættelse.<sup>13</sup>

Der kan til overenskomstansatte bevilges et ekstra pensionsbidrag, således at medarbejderen fortsætter med at have det samme arbejdsgiverbetalte pensionsbidrag som før arbejdstidsnedsættelsen.

En aftale om retræte indbefatter, at en medarbejder kan blive omrokeret til en stilling med mindre ansvar og kompleksitet. De følgende forudsætninger skal være opfyldt, før en medarbejder kan tilbydes en retrætestilling:

- Medarbejderen skal have været ansat på fuld tid i de seneste 10 år i en stilling med ledelsesansvar eller tilsvarende krævende stilling i staten.
- Medarbejderen overgår efter ansøgning til en lavere placeret stilling.
- Medarbejderen er fyldt 55 år på det tidspunkt, hvor ordningen træder i kraft.<sup>14</sup>

Ligesom ved aftalen om deltid kan den ansatte bevilges et ekstra pensionsbidrag. I visse tilfælde kan der bevilges medarbejderen et personligt ikke-pensionsgivende tillæg. Dette tillæg må højst svare til forskellen mellem lønnen i den hidtidige stilling og lønnen i retrætestillingen på tidspunktet for overgangen. Tillægget skal som regel være aftrappet efter højst tre år, og aftrapningen skal ske med mindst en tredjedel om året. Tillægget bortfalder altid ved udgangen af den måned, hvor vedkommende når folkepensionsalderen.

En aftale om fastholdelse indbefatter, at en medarbejder, der er fyldt 62 år, kan få en dags frihed med løn per måned. Samtidig

---

13 Oplysningerne stammer fra notatet *Seniorpolitik på AAU* (marts 2006).

14 Oplysningerne stammer fra notatet *Seniorpolitik på AAU* (marts 2006).

nedsættes jobkravene tilsvarende. Fridagene kan ikke overføres mellem flere år og kan heller ikke konverteres til udbetaling. Det er den nærmeste leder, der i samarbejde med medarbejderen fastsætter afviklingstidspunkterne for de 12 årlige fridage. Aalborg Universitet kan desuden lave en aftale med medarbejderen om, at denne får udbetalt en fastholdelsesbonus, hvis han/hun udskyder sin fratræden til et nærmere bestemt tidspunkt.

## **11.4. Effekter af indsatsen**

Der er ikke lavet nogen egentlige opgørelser over, hvor mange medarbejdere på Aalborg Universitet der rent faktisk gør brug af seniorordningerne, idet de indgår decentralt på de enkelte institutter. Det er dog ledelsens opfattelse, at seniorordninger har betydning i forhold til at fastholde seniormedarbejdere på universitetet.



---

## 12. Hjemmeplejen i Vordingborg kommune

### 12.1. Præsentation af arbejdspladsen

'Område Midt' udgjorde Præstø kommune indtil den ved kommunalreformen 1. januar 2007 blev sammenlagt med Vordingborg kommune (tillige med Langebæk og Møn kommuner). Præstø hjemmepleje yder personlig og praktisk hjælp til områdets beboere efter visitation, nu altså som en lokalafdeling af Vordingborg hjemmepleje. 'Område Midt' beskæftiger godt og vel 90 personer plus vikarer, herunder en aftenvagtvikar, der snart fylder 70. Gennemsnitsalderen er 42 år, og der er udelukkende tale om kvinder. Af de 90 ansatte er godt og vel tyve over 50 år, færre end ti er 60 år og derover. Den hyppigste afgangsalder er 60-62 år, og det er et særtilfælde, hvis nogen fortsætter frem til folkepensionsalderen (65 år). Tilmed kan der være medarbejdere, som ligefrem går og længes efter at nå tresårsalderen, så de kan komme på efterløn.

Forklaringen ligger ikke direkte i arbejdets fysiske krav, men snarere i den stress, det giver, at man har skiftende vagter, skiftende klienter og for meget sygdom blandt kolleger, som medfører ændringer hele tiden. For som lederen siger:

»Man bliver måske også lidt mere ansvarsbevidst eller bekymret, efterhånden som man bliver ældre: Går tingene nu også, som de skal? Husker jeg nu alle mine borgere? Hvis jeg får en eller to ekstra, kan jeg så klare det, altså fysisk? Det er meget sådanne ting, de siger«.

Hun fortsætter:

»Og så er det nok så meget et spørgsmål, om *vi* kan klare det. Det er en slags kollektiv bekymring. Og så er der forandringerne. Der kommer mindst en eller to store forandringer hvert år, og jo længere man har været med, desto flere har man været igennem. Og til sidst siger folk: Eij, nu igen! Og de føler måske også, at historien gentager sig«.

De ældre påtager sig opgaver og føler sig forpligtet ud over deres eget arbejde. De tager sig af de nyansatte – sørger for, at de taler pænt til borgerne, lade være med at tygge tyggegummi osv. – sådanne mor-roller tager de også på sig. Det kan være en afveksling, men det kan også være en ekstra byrde, for der er stor personaleomsætning.

Derfor er der to grupper, som man særligt gerne vil have: de unge uden børn, og de gamle, som har voksne børn. På spørgsmålet om der direkte er tale om, at man i hjemmeplejen decideret satser på disse grupper, svarer lederen, at man satser på alt:

»Vi må tage dem, vi kan få! Vi har mange ledige stillinger, og der er ikke så mange at vælge imellem, som tilfældet var for år tilbage. Der kommer kun lige det antal, vi skal bruge. Det ligger i, at det er de små årgange, der kommer ud på arbejdsmarkedet nu, der er større rift om dem, og så har plejearbejdet ikke høj status«.

Rekrutteringen foregår ad mange kanaler. Man prøver at holde på eleverne, der er i praktik fra Social- & Sundhedsuddannelserne. Nogle af de ufaglærte prøver man at gøre interesseret i uddannelse og fastansættelse. Man annoncerer i avisen. Nogle ringer selv ind og søger uopfordret. Mund til mund metoden – ja endda headhunting – bliver mere og mere brugt. »Hvis man

kender en god en, gælder det om at få fat i hende. Det gør ikke noget, man stjæler fra hinanden«.

Når man så er så heldig, at der er en ansøgerskare, man kan vælge ud af, så står de ældre bestemt ikke lavest på listen. De er attraktive medarbejdere, fordi det som regel er ansvarsfulde og stabile medarbejdere. Dem, der er lidt oppe i årene, står faktisk højt på listen. Tidligere var der blandt ansøgere også afdelingssygeplejersker, som var sidst i halvtredserne. De ville gerne arbejde til 62-årsalderen, men ikke som ledere og ikke i hospitalssektoren. »Dem ser man ikke så meget mere, men de er rigtig gode at få ind. Lidt oppe i årene er ikke at foragte«.

## **12.2. Baggrunden for en særlig seniorindsats**

Hjemmeplejens situation kan sammenfattes til, at man for et par år siden stod – og stadig står – over for en kompleks personale-mæssig udfordring:

- Ældre medarbejdere forlader arbejdsmarkedet pga. arbejdsforhold, som er nedslidende af både fysiske og psykiske årsager.
- Unge kommer ikke automatisk til i stedet for de gamle, som går, dels pga. små årgange, dels pga. manglende lyst til at gøre pleje til deres livsgerning.
- De unge, der faktisk søger ind til hjemmeplejen, er der kun i kortere tid, og ofte hovedsagelig fordi de ønsker at tjene penge til deres uddannelse (til noget helt andet) eller for at komme ud at rejse. At gøre dem til effektive medarbejdere på kort sigt kræver nogen, som kan sætte dem ind i arbejdet.
- Men de medarbejdere, som kunne være vejledere og forbilder for dem, er gået af på grund af nedslidning.

Begrundelsen for at gøre en særlig indsats over for seniorerne kan derfor sammenfattes til, at man har brug for dem *både* til selv at gøre en effektiv indsats og til at sørge for, at andre gør det.

### 12.3. Projektformål

Det var den problemstilling, den daværende ældrechef i Præstø kommune gjorde sig klart og handlede på. På baggrund af egen vilje og gunstige politiske strømninger i kommunalbestyrelsen skabtes et projekt, der gennem tilpasning af arbejdstider og udvikling af seniorjob skulle påvirke seniorerne til at blive længere på arbejdsmarkedet.

Projektets bærende ide var, at man på samme tid skulle forfølge tre formål:

- Fastholde medarbejderne i job udformet på en sådan måde, at seniorerne fortsat skulle få lyst til og være i stand til at yde en optimal indsats for kommunen ved selvvalgt at aftrappe deres arbejdsliv samtidig med en optrapning af deres familie- og fritidsliv.
- Sikre, at kommunen til stadighed skulle have en bestand af dygtige medarbejdere til rådighed i stedet for, at man som senior ureflektet gik på efterløn som 60 eller 62-årig.
- Slanke organisationen gennem tilpasning af job og dermed af lønudgifterne.

### 12.4. Projekt og proces

Konkret skulle dette opnås ved:

- at man i god forståelse med lederne, de enkelte seniorer og de øvrige medarbejdere etablerede nye seniorjob for dem, der

ønskede det, og at man samtidig sørgede for den nødvendige kompetenceudvikling

- at der blev udarbejdet et katalog over mulige seniorjob inden for forskellige jobkategorier som inspirationsmateriale ved kommende seniorsamtaler imellem medarbejdere og ledere
- at det skulle gøres 'normalt og fint' at vælge sig ind på et seniorkarriereforløb, der muliggjorde, at medarbejderne kunne bruge sig selv optimalt gennem hele arbejdstilværelsen
- at lederne skulle blive gode til at være samtalepartnere for seniormedarbejderne og gode til at gennemføre nødvendige organisatoriske ændringer på en sådan måde, at der blev tale om en 'win-win situation'.

For at realisere dette sammensatte man med bistand fra Arbejdsmarkedsstyrelsens seniorkonsulentordning et kursus, som først alle ledere og senere alle medarbejdere gennemførte. Lederne blev igennem et todages forløb undervist i problemstillinger og muligheder for at fastholde seniormedarbejderne. Alle medarbejdere fra 55 år og opefter kom derefter igennem et tilsvarende kursusforløb om deres fremtid og deres muligheder. Under sidstnævnte forløb lagde man vægt på at belyse en bred vifte af faktorer, lige fra privatøkonomi og helbred ved fratræden til seniorpolitikens muligheder for forbliven. På den måde fik lederne støtte til afklaringen af rammerne for en seniorpolitik, og seniorerne fik nogle ideer til deres fortsatte arbejdsliv.

På baggrund af projektarbejdet blev der udarbejdet en seniorpolitik, men da man lagde vægt på, at ordningen skulle være udgiftsneutral, satsede man på fleksibel arbejdstid og personlige ordninger for den enkelte. Seniorpolitikken blev underlagt personalepolitikken, men skulle specifikt:

- Fastholde menneskelige og faglige ressourcer ved at øge medarbejdernes interesse for at blive på arbejdsmarkedet.

- Forebygge fysiske og psykiske skader og undgå udbændthed.
- Sikre fortsat udvikling.

Det var meningen, at de årlige MUS-samtaler også skulle rumme stillingtagen til seniortilværelsen, og at der skulle indgås egentlige senioraftaler mellem leder og medarbejder. Desuden skulle der hvert år afholdes seniorseminarer for alle over 60 år med henblik på at udveksle ideer og efterhånden opbygge et senioridekatalog. Desværre blev dette udviklingsarbejde midlertidigt sat i stå pga. arbejdet med at sammenkøre de fire kommuner.

## **12.5. Seniorpolitikens indhold**

Imidlertid eksisterer seniorpolitikken stadig inden for rammerne af den generelle personalepolitik, som bl.a. fastlægger følgende:

- Samarbejde præget af tillid, åbenhed og dialog.
- Oplevelse af mulighed for personlig og faglig udvikling.
- Fællesskab med udgangspunkt i den individuelt tilpassede arbejdsplads.
- Arbejdsliv præget af ligeværdighed og med plads til mangfoldighed.

Spørgsmålet er, hvilken forskel seniorprojektet har gjort. Dets væsentligste rolle synes at være den fokus, der er blevet sat på seniorernes særlige situation og behovet for individuelle tilpasninger. »Før i tiden kunne parolen godt være, at hvis man ikke levede op til f.eks. standardmødetiden, så kunne man ikke bruges«.

Under den nye ordning kan en medarbejder anmode om ændret arbejdstid inden for de rammer, der sættes af gruppen (dvs. det selvstyrende team) og kravet om en ugentlig minimumstid

på femten timer. Da ordningen skal være udgiftsneutral, reguleres lønnen i takt med arbejdstiden, dvs. medarbejderen bærer selv indtægtstab ved en reduktion af arbejdstiden. Man har ikke hidtil brugt KTO-aftalens mulighed for en samtidig indbetaling af det fulde pensionsbidrag. Men det synes at være en af de ting, der kommer ind som en mulighed efter kommunesammenlægningen.

Tilrettelæggelse af arbejdstiden under hensyn til den enkeltes behov er ikke kun et værktøj til fastholdelse af medarbejderne. Det er også en måde at aflaste og skåne medarbejderne på, så deres helbred kan holde til arbejdet – også i det lange løb. En del af de nuværende 50-årige kan faktisk ikke holde til fuldtidsarbejdet, men deres økonomi tvinger dem til det. Man har derfor i visse tilfælde fundet det nødvendigt at opfordre bestemte medarbejdere til at gå ned i tid. Der er stadig ikke fulgt penge med, men man har prøvet snakke med dem, der har virket nedslidte, eller som ikke syntes at magte opgaven, og prøvet at få dem på nedsat tid. Det fremprovokerer automatisk en diskussion af byrdefordelingen i grupperne, og det er en tilbagevendende diskussion, hvor mange personer, der ikke kan så meget som de andre, én gruppe kan bære.

Værktøjet til fastholdelse af medarbejderne, nedsættelse af arbejdstiden til imødegåelse af bl.a. nedslidning, har affødt skærpet opmærksomhed på arbejdsmiljøets betydning. Man har gjort meget brug af en sikkerhedsgruppe bestående af fysio- og ergoterapeuter og pålagt medarbejderne at passe på sig selv: være to omkring løftning; lade være med at kaste sig ud i situationer, hvor man kan komme til skade; anmelde alle arbejdsskader. Også rygepolitik, bruge de rigtige rengøringsmidler og redskaber osv. har været anvendt i indsatsen for et bedre arbejdsmiljø. De nuværende medarbejdere på 60 år har haft meget dårlige hjælpemidler, da de begyndte inden for faget, og det kan nu ses på deres skulderskader og armskader, rygskader osv. – de er slidt op. At det en overgang ikke var in at bruge hjælpemidler, har nok

også bidraget til dette. Man skulle kunne selv. Og hvis nogen bad om hjælp til et løft, kunne man blive mødt med en afvisning eller et nedladende svar. Den holdning er væk nu. Nu er det pålagt personalet at være to om løft og at bruge hjælpemidler. Faktisk har man erklæret det for fyringsgrund, hvis man ikke overholder disse regler. I det ligger der et signal om god arbejdsadfærd, men det gør det også legalt at bede om hjælp og svært at sige nej til at hjælpe, fordi man derved udsætter en kollega for fyring.

## **12.6. Effekter af indsatsen**

Opmærksomhed på seniorernes særlige behov har smittet af på det øvrige personale. Tilpasningen af arbejdstiden er blevet et generelt værktøj til imødekommelse af medarbejdernes behov for individuelle hensyn og dermed til fastholdelse – uanset alder. Fleksibiliteten strækker sig så langt, at der næsten er tale om indflydelse på egen arbejdssituation. Alt under hensyn til gruppens arbejde kan man indrette sig i forhold til f.eks. børneinstitutionernes åbningstider eller dage, hvor man går til noget.

Om dette er et udslag af netop *seniorpolitikken*, er ikke lige til at sige. Det er nok mere den generelle tendens til at være opmærksom på medarbejderne, deres behov og deres trivsel. Der er kommet fokus på fastholdelse og fleksibilitet, der er kommet ordninger af forskellig art, og man har ønsket at vise, at seniorer er værdifulde og attraktive som medarbejdere. Det har gjort en forskel, at seniorerne oplever sig selv og af andre opleves som et gode for arbejdspladsen og ikke som en byrde.

»Man er begyndt at behandle seniorerne med forståelse og ikke kun som arbejdskraft. Til de helt unge har vi somme tider sagt: Hov, hov, prøv lige og tænk på, at det kunne være din mor, som blev tilgodeset på sin arbejdsplads – og det kommer forhåbentlig også dig til gode, når du kommer



op i årene og har brug for det. Desuden tager vi også hensyn til folk med små børn, så hvis du gerne vil have taget hensyn til det, så må vi også tage hensyn til andre aldersgrupper med andre behov«.

Det synes altså at være blevet god tone, at man *skal* arbejde, og at der skal være rum til, at man *kan* arbejde så længe som muligt. Og det er blevet god tone, at også andre skal kunne arbejde til forskel fra, at hvis de ikke dur, så er det ud. Tendensen kan også aflæses på fyringssager. Man strækker sig langt for at finde en løsning og for, at den ansatte selv indser, at det er nødvendigt at stoppe. Og selv efter en nødvendig fyring, f.eks. pga. sygdom, er man velkommen tilbage, hvis ens helbred skulle tillade det en gang i fremtiden.

## **12.7. Fremtidens initiativer**

Man har i området ikke umiddelbart planer om at iværksætte nye initiativer på seniorområdet. I første omgang er der nok at gøre med harmoniseringen af ordninger, regler og praksis imellem de fire kommuner. I den forbindelse er der nedsat en HR-gruppe, som skal se på en samlet vurdering af seniorområdet.

---

## 13. Konklusion

Debatten om forholdet mellem aldring og arbejde har i stigende grad drejet sig om rekruttering, fastholdelse og forbedring af arbejdsvilkårene for seniorerne på arbejdsmarkedet. I Danmark er det især Beskæftigelsesministeriet og Arbejdsmarkedsstyrelsen, der har drevet debatten frem, hvor intentionen har været at fremme den seniorpolitiske indsats på danske virksomheder. Som et indspark i denne debat har formålet med denne bog været at indsamle og bearbejde eksempler på gode seniorpolitikker og seniorpraksisser i elleve danske virksomheder. Med udgangspunkt i de elleve cases foretages i det følgende en tværgående opsamling på de processer, metoder, redskaber og instrumenter, som har vist sig at virke befordrende på fastholdelsen af seniorerne på arbejdsmarkedet.

### 13.1. Processer bag etablering af gode seniorpolitikker

Arbejdsmarkedsstyrelsens seniorpolitiske kampagner har fungeret som et gunstigt politisk bagtæppe for virksomhedernes praksisser på det seniorpolitiske område. Arbejdsmarkedsstyrelsens kampagner, støtteordninger og hjemmesider har således haft en støttende – men ikke udløsende – effekt i forhold til virksomhedernes formulering af en seniorpolitik. Arbejdsmarkedsstyrelsens kampagner har fungeret som en ressource, inspirationskilde og et vidensgrundlag, som virksomhederne kunne trække på, da de på eget initiativ havde besluttet sig for at formulere en ny personale- og seniorpolitik.

Når en ny personale- og seniorpolitik skal formuleres, er det en grundbetingelse, at virksomheden er forandringsparat, dvs. at der i virksomheden skal være en vilje til forandring. Til gengæld kan selve initiativet til forandring udgå fra forskellige aktører. I

denne undersøgelse er der eksempler på, at initiativet er udgået fra fagforeningen, menige medarbejdere, centralt placerede embedsmænd, ledelsen, hovedkontoret (hvis virksomheden er en del af en større offentlig eller privat koncern) eller Personalestyrelsen på det offentlige område. Selvom Personalestyrelsen har haft en pådrivende rolle i offentlige virksomheder, opleves det ofte, at staten ikke er tilstrækkeligt udfarende i forhold til seniorproblematikken. F.eks. udtaler en tillidsmand på en af de undersøgte virksomheder:

»Regeringen må selv følge ordene op med handling – og gå forrest. Ellers er de ikke troværdige og synlige, og dermed får deres ord ingen vægt. Det må være sådan, at det offentliges ledere viser, hvordan man har en positiv holdning til ældre medarbejdere og viser den i det daglige i den måde, ældre bliver værdsat og måske taget hensyn til, hvis der er behov for det«.

Om end det er forskellige aktører, der lokalt har taget initiativ til formuleringen af en ny personale- og seniorpolitik, så har drøftelsen og udformningen af seniorpolitikken sædvanligvis fundet sted i Samarbejdsudvalget eller i særligt nedsatte arbejdsgrupper, der i nogle tilfælde har trukket på eksterne eller interne konsulenter, eller på særlige medarbejderundersøgelser, der har kortlagt problemer, behov og udfordringer i forhold til seniorerne. Det er således en generel erfaring, at en effektiv og virksom personale- og seniorpolitik bør udformes på grundlag af gensidig forståelse, dialog og samarbejde mellem ledelses- og medarbejderrepræsentanter. Behovet for konsensus mellem ledelse og medarbejdere er især påtrængende, når det drejer sig om at formulere og udforme politikker, der tager sigte på at fastholde allerede ansatte medarbejdere i virksomheden. Til gengæld viser flere eksempler, at ledelsen kan handle egenrådigt, når seniorvenlige rekrutteringspolitikker skal udformes.

## 13.2. Udløsende faktorer

De virksomheder, der indgår i denne analyse, er meget forskellige. Det gælder med hensyn til ejerskabsformer, produktmarkeder, teknologi, organisatoriske forhold m.v. Da virksomhederne endvidere står over for meget forskellige udfordringer, er det ikke så mærkeligt, at der er forskellige bevæggrunde og årsager til, at virksomhederne har udarbejdet en personale- og seniorpolitik. Med afsæt i erfaringerne fra de elleve undersøgte virksomheder kan det konstateres, at følgende faktorer (i forskelligt omfang og i forskellige kombinationer) har bidraget til at udløse fremkomsten af gode seniorpolitikker og seniorpraksisser:

- At der er en akut mangel på arbejdskraft eller frygt for, at der i fremtiden kan opstå rekrutteringsproblemer, hvilket især opleves som et påtrængende problem, hvis en større andel af arbejdsstyrken forventes at forlade arbejdsmarkedet nogenlunde samtidigt.
- At der er en skæv aldersfordeling og mange 50+ årige i virksomheden. Effekten er, at mange ældre, erfarne og ledende medarbejdere vil trække sig tilbage inden for en overskuelig tidshorisont, hvilket kan underminere organisationens eksistensgrundlag.
- At de ældre selv har følt sig utrygge og usikre på deres fremtid i virksomheden på grund af deres alder, og bl.a. har frygtet at blive afskediget.
- At de ældre af virksomheden betragtes som attraktive medarbejdere, der har stor viden og erfaring, og at virksomheden frygter, at der vil ske et videnstab, når de ældre trækker sig ud af arbejdsmarkedet.
- At virksomhedens kunder ønsker, at personalet afspejler befolkningens alderssammensætning, og at seniorerne er gode til at fastholde kunderne i virksomheden.

- At der er en stor personaleomsætning, hvilket forårsager store transaktionsomkostninger.
- At virksomhederne plages af problemer med sygefravær, og at personalet oplever sig psykisk eller fysisk nedslidt eller udbrændt.

Af disse faktorer er den væsentligste udløsende faktor arbejdsgivernes oplevelse af, at der nu eller i en overskuelig fremtid vil opstå mangel på arbejdskraft. Dvs. seniorpolitiske initiativer synes i høj grad at være motiveret af den konjunkturrelle udvikling. Man kan derfor frygte, at et skift i konjunkturerne (der kan ligge lige rundt om hjørnet) vil underminere det aktuelle credo for gode seniorpolitikker og praksisser.

### **13.3. Barrierer for implementering af en god seniorpolitik**

Der er blandt de elleve virksomheder ikke identificeret særlige barrierer for implementering af en god seniorpolitik. Virksomhederne har været omstillingsparate, og der har i ledelsen og alle medarbejdergrupper været en positiv holdning til at indføre seniorpolitiske arrangementer. Dog siger erfaringerne fra de elleve virksomheder, at en effektiv og virksom seniorpolitik ikke må være målrettet bestemte medarbejder- og aldersgrupper. En særskilt seniorpolitik eller særlige seniortilbud duer ikke. Måltretning sender nogle forkerte signaler; det opleves som diskriminerende (både af unge og ældre medarbejdere), og en sådan seniorpraksis vil ikke opnå legitimitet og gennemslagskraft. En god seniorpolitik skal derimod være en integreret del af en bredere personalepolitik, der dels tager sigte på at vedligeholde medarbejdernes arbejdssevne langt op i årene (f.eks. gennem 'life long learning' m.v.); dels tager sigte på at eliminere nedslidende og helbredstru-

ende arbejdsforhold, samt tager sigte på at skabe nogle gode sociale og kollegiale relationer mellem alle på arbejdspladsen.

### **13.4. Seniorpolitiske værktøjer**

Det gode seniorpolitiske arbejde må bygge på ledelsesformer, hvor den enkelte medarbejder både anerkendes for udført arbejde og indsats og betragtes som en fuldgyldig og ligeværdig medarbejder på virksomheden. Derfor er det vigtigt, at ledelsen på det generelle plan understøtter gode omgangstoner og gode kollegiale forhold blandt medarbejderne. Mere specifikt kan de seniorpolitiske værktøjer opdeles i tre kategorier: (1) refleksion og afklaring, (2) redskaber og instrumenter, og (3) kontakt til (tidligere) medarbejdere, der er gået på pension.

*Refleksion og afklaring* er en proces, hvor medarbejder og arbejdsgiver drøfter og planlægger seniorkarrieren. I denne proces får medarbejderen mulighed for at formulere ønsker og behov i forhold til efteruddannelsesaktiviteter, arbejdsopgaver og arbejdsvilkår, mens virksomheden informerer om arbejdspladsens planer, behov, muligheder og fremtidige udfordringer. Denne udveksling af forestillinger om fremtiden og gensidige forventninger tager normalt form som medarbejderudviklingssamtalen (hvor eksterne konsulenter kan inddrages). Medarbejderudviklingssamtalen kan dog suppleres med særlige seminarer og temamøder, hvor seniorerne kan få råd og vejledning vedrørende deres økonomiske forhold i forbindelse med tilbagetrækningen fra arbejdsmarkedet, dvs. blive afklaret om, hvorvidt pensionen giver grundlag for at indløse de forventninger, senioren har i forhold til, hvorledes han/hun ønsker at tilbringe sin tredje alder.

For så vidt angår *redskaber og instrumenter* kan der skelnes mellem tiltag, der har til formål at (ny)rekruttere seniorer, og initiativer, der forsøger at fastholde allerede ansatte seniorer.

En god seniorpraksis i forhold til *rekruttering* må indebære, at ældre har samme adgang til ledige stillinger som personer i yngre aldersgrupper. Her er et hovedproblem imidlertid, at mange arbejdsgivere ikke viser interesse for at ansætte ældre medarbejdere. Det er således karakteristisk, at blandt de elleve virksomheder i denne undersøgelse, der alle praktiserer en god seniorpolitik, er det ganske få, der har fokus på rekrutteringsaspektet. I de få virksomheder, hvor rekruttering betragtes som et relevant anliggende, har man ligefrem søgt at favorisere ledige seniorer i rekrutteringspolitikken, hvilket begrundes med, at virksomhederne har ønsket en aldersfordeling blandt medarbejderne, der modsvarede alderssammensætningen blandt virksomhedernes kunder. Dette har man gjort gennem særlige annoncerings- og rekrutteringskampagner, herunder uddelt særlige pjecer og samarbejdet med Ældre Sagen. Desuden har virksomhederne i forbindelse med rekrutteringen af seniorerne tilrettelagt særlige indslusnings-, kursus- og introduktionsforløb.

En egentlig *fastholdelse* af seniorerne sker først og fremmest ved, at de ældre medarbejdere tilbydes nogle meningsfulde, spændende, udfordrende og attraktive arbejdsforhold, som giver lyst og vilje til at fortsætte på arbejdsmarkedet. En række forskellige personalepolitiske instrumenter anvendes med dette formål for øje:

1. Arbejdstiden: Et udbredt ledelsesværktøj er fleksibel arbejdstid, hvilket indebærer, at seniorerne får adgang til at nedsætte den daglige, ugentlige eller årlige arbejdstid (længere ferier o.l.). Denne type arbejdstidsnedsættelser kan kombineres med fritagelse fra skifteholds- og weekendarbejde, og/eller ekstra frihed i forbindelse med sygdom blandt nære slægtninge. Disse former for nedsættelse af arbejdstiden kan helt eller delvist kompenseres af virksomheden. Enten i form af løn eller i form af 'ekstra' pensionsindbetalinger.

2. Økonomiske incitamenter: Der er blandt de elleve virksomheder eksempler på, at seniorerne kan opnå en økonomisk bonus (f.eks. i form af løntillæg o.l.), hvis de forbliver på virksomheden frem til et bestemt alderstrin.
3. Tryghedsskabelse: I nogle tilfælde beskyttes seniorerne i særlig grad mod opsigelse og afskedigelse. Denne tryghedsskabende foranstaltning kan modvirke, at de ældre forlader arbejdsmarkedet. Dette kan f.eks. være tilfældet, hvis den ældre – helt uberettiget – føler og oplever, at han/hun befinder sig i en udsat position og derfor vælger at gå selv frem for at blive afskediget.
4. Sundhedsfremme: Sundhedsfremmende initiativer kan tage form af, at man forbedrer arbejdsmiljøet, indretter arbejdspladsen efter gode ergonomiske principper, stiller fysioterapi m.v. til rådighed for medarbejderne osv. Desuden er det helbredsbefordrende, hvis virksomheden giver medarbejderne adgang til motionscentre, sund og nærende kantinemat m.v. Sundhedsfremme kan endvidere understøttes af alkoholpolitik, hjælp til rygestop m.v.
5. Kompetenceudvikling: Seniorerne skal have mulighed for personlig og faglig udvikling. Derfor må virksomheden sikre, at seniorerne – på lige fod med alle andre medarbejdere – har adgang til efteruddannelse, hvor de kan udvikle og forbedre deres kompetencer og færdigheder.
6. Jobbet: Jobbet skal være fagligt udfordrende, fleksibelt og seniorvenligt. Dette betyder, at der løbende må ske individuelle tilpasninger og justeringer af arbejdssituationen, således at arbejdets omfang, belastning, kompleksitet, ansvar m.v. hele tiden modsvarer individuelle ønsker og behov. Dette kan involvere jobskifte, retrætejob, nedtrapning m.v. I dette perspektiv kan mentorordninger være en god ide. Dels fordi mentorordninger kan aflaste den ældre medarbejder, dels fordi der i mentorordningerne er indlejret en anerkendelse af seniorernes særlige kompetencer. Mentorordninger signalerer



således, at seniorernes viden er vigtig, og at vidensoverførsel er værdifuld for virksomhedens fortsatte udvikling.

Også bestræbelser på at fastholde *kontakten til (tidligere) medarbejdere, der er gået på pension*, f.eks. i form af seniorklubber m.v., markerer, at virksomheden sætter pris på sine seniorer, hvilket kan have stor symbolsk betydning, når senioren skal beslutte sig for, om han/hun vil blive eller forlade arbejdsmarkedet. Kontakten mellem virksomheden og de fratrådte kollegaer kan tage form af forskellige arrangementer af social art, f.eks. biografture, fester, julegaver o.l.

### **13.5. Effekten**

I de elleve virksomheder har seniorpolitikkerne og seniorpraksisserne ifølge virksomhedernes egne oplysninger virket efter hensigten. Seniorordningerne har i ganske betydelig grad medvirket til at udskyde seniorernes tilbagetrækningsstidspunkt. Erfaringerne fra de elleve virksomheder tyder således på, at gode seniorpolitikker uden problemer kan klare sig i 'konkurrencen' om seniorerne med efterlønsordningen<sup>15</sup>.

Erfaringerne fra de elleve virksomheder siger dog ikke alene, at gode seniorpolitikker har en betydelig fastholdelseseffekt. Seniorpolitikker har også den effekt, at seniorerne er mindre syge, og at de får et større selvværd, fordi de ikke betragtes som en byrde, men som værdifulde medarbejdere, og bliver mere til-

---

15 Erfaringerne fra de elleve virksomheder tyder ligefrem på, at efterlønsordningen bidrager til at udskyde tilbagetrækningsbeslutningen blandt særlige grupper af seniorer. I hvert fald udtaler en leder på en af de elleve virksomheder: »Der er nogle, der hutler sig igennem de sidste par år inden 60-årsalderen. De vil hellere holde ud med deres skavanker for så at gå på efterløn. Det er mere acceptabelt end at sige nej: nu kan jeg ikke mere. Nu stopper jeg. En fjernelse af efterlønnen ville fjerne motivationen til at blive frem til de 60 – guleroden ville mangle«.

fredse, fordi der sker en afklaring af deres fremtidige tilknytning til virksomheden – og betingelserne herfor. Men gode seniorpolitikker bidrager ikke mindst til at forbedre relationerne mellem generationerne på virksomhederne.

Seniorpolitiske arrangementer udformes i de fleste tilfælde i regi af medarbejderudviklingssamtalen, der bygger på aktiv dialog og medarbejderens selvfremsstilling. Det er under medarbejderudviklingssamtalen, at senioren formulerer ønsker, mål og ambitioner, samt planlægger fremtiden. Derfor er seniorpolitikkerne – og deres effekter – grundlæggende afhængige af seniorernes handlekapaciteter. Medarbejderudviklingssamtalen bygger nemlig på den præmis, at seniorerne er aktive og refleksive aktører, der dialogisk kan præge eller forme egne arbejdsopgaver og arbejdsfunktioner. Dvs. seniorerne betragtes som selvansvarlige personer, der kan reflektere over egen placering i det sociale, herunder formulere, hvad de finder meningsfyldt, givende og udfordrende. Det forventes f.eks. af seniorerne, at de er aktive, udfarende og selvansvarlige i forhold til kompetenceafklaring og kompetenceudvikling, og de, der ikke kan, eller ikke vil påtage sig dette ansvar, må forlade arbejdsmarkedet.

---

## 14. Perspektivering

I de seneste cirka ti år har opmærksomheden i stigende grad været rettet mod arbejdspladsernes seniorpraksisser. Denne opmærksomhed er ikke drevet frem af en omsorg og bekymring for seniorernes velfærd og trivsel (jf. f.eks. Taylor 2008B:205). Det er derimod det såkaldte uudnyttede arbejdskraftspotentiale blandt de 60 til 70-årige, der har aktualiseret diskussioner og analyser af arbejdspladsernes seniorpraksisser. Den bagvedliggende dagsorden er således, at ældre skal arbejde noget mere, og at de skal blive længere tid på arbejdsmarkedet.

I dette ærinde har skiftende regeringer forsøgt at engagere og aktivere arbejdsgiverne i bestræbelserne på at implementere gode seniorpraksisser, der kan fastholde seniorerne på arbejdsmarkedet. Problemet i denne sammenhæng er dog, at 'arbejdsmarkedets grundlov' (jf. Septemberforliget af 1899) foreskriver, at arbejdsgiverne har en uindskrænket ret til at lede og fordele arbejdet, samt til at anvende »den efter deres skøn til enhver tid passende arbejdskraft«. På grund af 'arbejdsmarkedets grundlov' har Folketinget været tilbageholdende med ad lovgivningens vej at pålægge offentlige og private arbejdsgivere at rekruttere eller fastholde ældre medarbejdere, hvorfor arbejdsgivernes aktive, frivillige og velvillige deltagelse er altafgørende for, om gode seniorpraksisser implementeres på danske arbejdspladser.

På det offentlige arbejdsmarked er staten (og de enkelte kommuner) dog herre i eget hus. Staten kan, hvis den måtte ønske dette, indføre alle håndte seniorpolitiske arrangementer, idet kun fantasien sætter grænser for, hvad staten kan gøre i sin personalepolitik. Hvad staten gør er ganske betydningsfuldt. Der er således argumenteret for, at statens seniorpraksisser kan fungere som en troværdig rollemodel for andre sektorer i samfundet (jf. f.eks. Walker & Taylor 1999; Vickerstaff et al. 2007). Statens egen seniorpraksis kan med andre ord sætte nogle standarder for, hvordan en god og efterstræbelsesværdig seniorpraksis ser

ud, og man antager, at sådanne forbilleder alt andet lige vil tendere til at diffundere ud i ikke-statslige virksomheder. Gode barselsordninger er et eksempel på, hvorledes velfærdsfremmende foranstaltninger er diffunderet fra den offentlige til den private sektor.

I forhold til det private arbejdsmarked kan staten desuden facilitere og fremme arbejdspladsernes seniorpraksis ved at aktivere 'bløde' eller 'hårde' styringsinstrumenter.

I Norge og Sverige, hvor erhvervsdeltagelsen blandt 60 til 64-årige er højere end i Danmark, har man været tilbøjelig til at anvende 'hårde' styringsinstrumenter. Først og fremmest er ældre medarbejdere i de to lande meget vidtgående beskyttet mod afskedigelser via lovgivning (OECD 1999; Edlund & Grönlund 2008). Den vidtgående afskedigelsesbeskyttelse betyder, at arbejdsgiverne ikke vilkårligt kan skille sig af med seniorerne. Når ældre medarbejdere så at sige er fastlåst på virksomheden, er det i virksomhedens interesse, at arbejdskraftens produktivitet opretholdes og udvikles ved hjælp af 'life long learning'-arrangementer. Derfor er seniorpolitikken på offentlige og private virksomheder i Norge og Sverige langt mere avanceret og højtudviklet end i Danmark.

I Danmark har tendensen været at anvende 'bløde' styringsinstrumenter, der bl.a. har taget form af økonomisk støtte i forbindelse med virksomhedernes frivillige implementering af seniorpolitiske initiativer, hvilket f.eks. er sket gennem Den Seniorpolitiske Konsulentordning. Men 'bløde' styringsinstrumenter har også taget form af diverse overtalelsesprogrammer, dvs. informationsstyring på den ene side og kulturstyring på den anden.

Informationsstyring, der udmøntes som informationskampagner, har bygget på indsigterne i gerontologien og HRM-filosofien (se kapitel 1). Man har således forsøgt at informere arbejdsgiverne om, at seniorerne er en effektiv arbejdskraft, der er af stor værdi for virksomhederne (se f.eks. Beskæftigelsesministeriet 2005). Denne type kampagner bygger på forestillinger om, at ar-

bejdsgiverne ikke er fuldt informerede om seniorernes fortræffeligheder, eller ikke kender til betydningen af 'mangfoldighedsledelse'. Man antager derfor, at arbejdsgiverne – som rationelle aktører – vil ændre adfærd (dvs. begynde at udvikle seniorpolitikker og fastholde seniorerne), når de får fuld information om, hvor værdifulde seniorerne er.

Kulturstyring er til gengæld en interaktiv diskursiv proces, hvor det politiske lederskab kommunikerer en ide eller en vision til samfundets medlemmer, f.eks. visionen om og hvorfor ældre skal fastholdes på arbejdsmarkedet (se f.eks. kampagnerne *Et par år ekstra gør en forskel* og *Seniorpraksis*). I forhold hertil kan selvrefleksive individer og grupper koble sig op på denne vision og med afsæt i denne vision udvikle nye selvregulerede praksisformer (Bang 2004). Visionen siger noget om, hvad der er efterstræbelsesværdigt, dvs. der formuleres nogle grundlæggende værdier (om 'det gode samfund'), og visionen illustreres og kommunikeres i form af benchmarking, eksempler på gode praksisser m.v.<sup>16</sup> De gode eksempler vil omsætte sig til praksis, for så vidt som aktørerne (arbejdsgiverne) kan tilslutte sig eksemplernes værdigrundlag. Det er med andre ord værdier, der får aktørerne til at handle på måder, som de ellers ikke ville have gjort, dvs. værdier fostrer selvregulering og transformativ kapacitet.

Siden nedsættelsen af Det Seniorpolitiske Initiativudvalg i 1997 har staten gennemført et væld af kampagner, der i form af informations- og kulturstyring har taget sigte på at overtale virksomhederne til at iværksætte rekrutterings- og fastholdelsespolitikker over for seniorerne. Imidlertid afviger arbejdsgivernes praksisser fra de politiske intentioner. Kun knap halvdelen af arbejdsstederne i Danmark gør en indsats for at fastholde medarbejdere over 50 år til efter 60-årsalderen (Larsen & Miiler 2006:34). Tilsyneladende har statens kampagner siden 1997 ikke været særligt effektive, hvilket aktualiserer spørgsmål såsom:

---

16 Denne bog er i sig selv en illustration af, hvad kulturstyring går ud på.

Hvor langt kan man overhovedet komme ved hjælp af 'bløde' styringsinstrumenter? Hvilke barrierer og blokeringsmekanismer støder man på?

Barrierer og blokeringsmekanismer for 'bløde' styringsinstrumenter er forankret i dybt rodfæstede opfattelser af (eller fordomme om) alder og aldring, som f.eks. den opfattelse, at aldring er tæt koblet til svaghed og svækkelse. En sådan opfattelse eller fordom er med til at forme og fremstille virkeligheden på bestemte måder (Bourdieu & Wacquant 1996:132). Fremherskende opfattelser af alder og aldring præger vore klassifikationer (over eller under pensionsalderen), kategoriseringer (potent/gammel), definitioner (præstationsevne) og begreber (ældrebyrden). Disse klassifikationer og kategoriseringer fremstår som naturgivne og universelle. De opfattes som en biologisk og naturgiven egenskab ved aldring, dvs. de naturaliseres. Som et naturfænomen behøver de ingen nærmere begrundelse eller indlæring, og selv dem, der er diskussionens genstand (de ældre), er indforstået med den dominerende (eller de dominerendes) synsmåde.

Alder og aldring er dog et langt stykke ad vejen en social konstruktion. Alder og aldring opfattes helt forskelligt på forskellige historiske tidspunkter og i forskellige historiske epoker. Vor forståelse af aldring er historisk og socialt skabt og konstrueret. At den fremherskende opfattelse af aldring alligevel fremstår naturaliseret, skyldes, at vi har at gøre med et fænomen, der i dobbelt forstand er institutionaliseret. Den fremherskende forståelse af aldring er både indskrevet i de objektive sociale strukturer (dvs. i den måde, som den sociale verden fysisk er indrettet og organiseret på), og i individernes kognitive og mentale strukturer, der nedfældes i kroppen som følelser af sympati og antipati, angst og ubehag m.v. (Bourdieu 1977).

Med denne optik er formålet med det følgende at diskutere barrierer og blokeringsmekanismer for 'bløde' styringsinstrumenter ved igen at tematisere indsigterne fra gerontologien og HRM-filosofien, dvs. om ældre er en attraktiv arbejdskraft, og

om mangfoldighedsledelse på virksomhederne er et gode – og i så fald for hvem.

### **14.1. Opleves de ældre som en attraktiv arbejdskraft?**

Aldring forbindes ofte med svækkelse og svaghed – og i sidste instans døden (Solem 2007). Derfor er aldringen ofte koblet til negative følelser hos mange. Samfundet foretrækker ungdom, og aldring betragtes sædvanligvis som et problem (Taylor 2008A), hvilket aktivt bidrager til at marginalisere eller ekskludere de ældre.

I den objektive sociale verden fungerer alder i mange dimensioner som en meget central demarkationslinje mellem dem, der er inde, og dem, der er ude. Det sociale rum er aldersstruktureret. F.eks. er lokaliseringsmønstrene i byerne aldersbetingede. De unge bosætter sig i bykerne, de midaldrende (med børn) i parcelhuskvarterer og de gamle i særlige pensionistboliger (og plejehjem). På tilsvarende måde har alder struktureret velfærdsstatens indretning. I hospitalsvæsenet kan alder betinge, om der gives adgang til dyr medicin og dyre behandlingsformer. Men det er ikke mindst tydeligt i forhold til pensionssystemet. Pensjonsalderen (65 år) er en markør for, hvornår 'vi andre' kan tillade os at se på seniorerne som udtjente på arbejdsmarkedet, ligesom pensionsalderen er en markør for, hvornår de ældre selv synes, at de kan tillade sig at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet med god samvittighed. Når ældre passerer 65 år kan de altså selv få den oplevelse, at de er for gamle til at fortsætte på arbejdsmarkedet. Pointen er således, at alder som demarkationslinje (over eller under 65 år) bidrager til at opsplitte et alderskontinuum i diskontinuerte segmenter, der ikke er konstitueret biologisk (dvs. ikke er naturgivent), men socialt.

At aldringsprocessen er et forløb, der indeholder tab af evner og kapaciteter, er indlejret i de kognitive og mentale strukturer blandt arbejdsgivere, fagforeninger, kollegaer m.v., og disse kognitive strukturer bekræftes og opretholdes af erfaringerne fra den sociale verden. F.eks. oplever og erfarer arbejdsgiverne, at seniorernes præstationsevne falder, når de har passeret 50-årsalderen; dvs. arbejdsgiverne oplever, at ældre medarbejdere bliver mindre produktive, mindre effektive, mindre motiverede, mindre fleksible, mindre modtagelige for nye ideer og mindre forandringsparate (Loretto & White 2006; Lyon et al. 2006; Jorgensen & Taylor 2008). Med afsæt i denne erfaring er det forståeligt, at arbejdsgiverne ikke foretager langsigtede investeringer i ældre medarbejdere, ligesom erfaringerne er årsagen til, at en stor del af danske virksomheder ikke er responsive i forhold til statens informations- og kulturstyringsforsøg. Forskning har imidlertid påpeget, at arbejdsgivernes erfaringer er et resultat af selvopfyldende profetier (Brooke & Taylor 2005; Ebbinghaus 2006:5+239; Phillipson 2007).

Arbejdsgivernes kognitive og mentale strukturer organiserer deres praksis. Derfor kan bestemte forestillinger om ældre og aldring blokere for, at seniorerne fastholdes på arbejdsmarkedet. Undersøgelser har vist, at selv arbejdsgivere, der udviser 'god vilje' og har etableret nogle relativt avancerede seniorpolitiske arrangementer, i deres *praksis* lader sig vejlede af det 'socialt ubevidste', dvs. nogle negative forventninger og stereotyper, hvorved de gode hensigter og intentioner undermineres indefra. Arbejdsgivernes forventninger kan således give anledning til forskelsbehandling mellem forskellige aldersgrupper. F.eks. viser undersøgelser (Brooke & Taylor 2005), at arbejdsgivernes negative forventninger resulterer i, at ældre (ubevidst og uplanlagt) afskæres fra at blive oplært i nye teknologier, medens sådanne op læringsmuligheder i stedet tilbydes yngre medarbejdergrupper, hvorved seniorernes position på arbejdsmarkedet svækkes. De socialt skabte forventninger og fordomme bidrager med andre



ord til at aftegne socialt accepterede og anerkendte praksisformer, der lukker dørene for de ældre, og åbner dem for de unge. Det er derfor heller ikke så underligt, at den socialt konstruerede forestillingsverden om alder og aldring kan skabe spændinger og konflikter mellem forskellige aldersgrupper på arbejdspladserne.

## **14.2. Opleves mangfoldighed som et gode i virksomhederne?**

Det er ikke selvindlysende, at mangfoldighedsledelse er et gode for den enkelte virksomhed. Hvis det var så enkelt, ville mange flere virksomheder vælge at følge i kølvandet på velfærdsstatens informations- og kulturstyringsprogrammer. At relativt mange virksomheder ikke har indført en god seniorpraksis, må skyldes, at virksomhederne ikke selv oplever, at deres interesser og udviklingsmål spiller sammen med målsætningerne i den offentlige politik (Bredgaard & Tros 2008). Ganske mange virksomheder er således ikke disponerede til at forstå, reagere på og anvende velfærdsstatens symbolske og økonomiske stimuli, og noget tyder på, at virksomhedernes modtagelighed over for offentlig politik er betinget af virksomhedernes økonomiske og institutionelle særtræk (se f.eks. Bredgaard 2004; Martin 2004), der både har en objektiv og en subjektiv (mental) dimension. Den objektive dimension kommer til udtryk i virksomhedens fysiske rum, dvs. virksomhedens særlige karakteristika såsom virksomhedens størrelse, geografiske placering m.v., medens den subjektive dimension drejer sig om arbejdsgiverens tanker, omverdensorientering og holdninger, der udkrystalliseres som ledelsesprincipper, adfærdsnormer, organisationskulturer m.v. Både objektive og subjektive faktorer influerer på, om en given virksomhed finder, at mangfoldighedsledelse er et gode – eller ikke.

Der hersker ikke megen tvivl om, at virksomhedens fysiske rum har betydning for, om der udløses og aktiveres seniorpolitiske arrangementer på den enkelte virksomhed. En lang række undersøgelser (Holt 1998; Casey 2007; Griffiths 2007; Vickerstaff et al. 2007:214; Larsen & Miiller 2006; Martin 2003; Larsen 2006; Bredgaard 2004) indikerer således, at det har betydning, om virksomheden er stor eller lille; om den tilhører landbrugs-, industri- eller servicesektoren; dens branchetilhørsforhold og om den er offentlig eller privat; funktionærandelen; ejerforhold, herunder om virksomheden er en del af en større koncern el.lign.; om virksomheden har en god økonomi; virksomhedens produkttype, teknologiniveau og konkurrenceudsathed; om virksomheden oplever mangel på arbejdskraft og virksomhedens geografiske placering; om der er tale om en vidensintensiv virksomhed, og om virksomheden har en egen og selvstændig personaleafdeling. Erfaringer peger således på, at store, økonomisk velkonsoliderede, vidensintensive virksomheder med en stor funktionærandel og stabile produktmarkeder m.v. i høj grad vil være disponerede for at indføre en god seniorpolitik.

På tværs af disse faktorer har Holt (1998:22f; se også Bredgaard 2004:303f) foretaget en idealtypisk distinktion mellem moderne og traditionelle virksomhedstyper. En *moderne* virksomhed er defineret ved, at den har et højt teknologiniveau sammenlignet med virksomhederne inden for samme branche, stor kundeorientering, en maskinintensiv produktion samt prioritering af de menneskelige ressourcer i form af teamwork, større selvstændighed i arbejdet osv., medens en *traditionel* virksomhed er defineret ved, at den har et teknologiniveau under gennemsnittet, producerer standardprodukter, har en arbejdskraftintensiv produktion, og som ikke har ændret deres måde at organisere produktionen eller arbejdet på inden for de sidste tre år. I forhold hertil er pointen, at moderne virksomheder i højere grad end traditionelle virksomheder vil være tilbøjelige til at indføre seniorpolitikker, bl.a. fordi moderne virksomheder er afhængige af deres ansatte,

og derfor har en interesse i, at deres medarbejdere trives, f.eks. i kraft af personalegoder og personalepolitikker (Holt 1998:23).

Distinktionen mellem moderne og traditionelle virksomheder bygger især på erfaringerne fra det private arbejdsmarked. Meget få undersøgelser har fokuseret på betingelserne for at indføre en seniorpolitik på det kommunale niveau, selvom kommunerne er en ganske stor arbejdsgiver. En af få undtagelser er undersøgelsen *Kommunernes praksis for seniorpolitik* (Navrbjerg 2007), der viser, at seniorpolitikker især vil blive indført i store kommuner, og i kommuner, hvor man i betydelig grad har ladet sig inspirere af Rammeaftale om seniorpolitik, der er indgået mellem KL og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte. Dette antyder, at aftaler mellem arbejdsmarkedets parter kan fungere som en katalysator for at indføre seniorpolitiske arrangementer. Også Martin (2004) har påpeget, at korporative arrangementer understøtter virksomhedernes tilbøjelighed til at installere integrerende personalepolitikker.

Virksomheder er komplekse organisationer, hvis subjektive (mentale) dimensioner er forankret i ledelsesfilosofier og ledelsens valg af organiseringsprincipper. Valg af ledelsesfilosofi og organiseringsprincip skaber nogle særlige koblingsmekanismer mellem det virksomhedsinterne og virksomhedseksterne arbejdsmarked, og denne kobling er af vital betydning for forholdet mellem aldring og arbejde. Antagelsen er således, at den virksomhedsspecifikke kobling mellem det interne og eksterne arbejdsmarked har betydning for virksomhedens tilbøjelighed til at aktivere seniorpolitiske arrangementer. I dette perspektiv skelnede man tidligere mellem virksomhedsorganisationer, der var indrettet efter tayloristiske principper, og virksomheder, der var organiseret efter princippet om fleksibel specialisering m.v. (se f.eks. Vroom & Naschold 1994). I samme ærinde har man i de senere år med afsæt i Atkinson (1985, 1987) foretaget distinktioner mellem funktionelt og numerisk fleksible virksomheder (Jen-

sen 2004:63f; Bredgaard 2004; Tros 2005; Ebbinghaus 2006; Taylor 2008B; Bredgaard & Tros 2008).

*Numerisk* fleksible virksomheder er kendetegnet ved, at virksomheden trækker på det eksterne arbejdsmarked, når der opstår nye behov og krav i forhold til arbejdsstyrkens størrelse og sammensætning. Hvis der f.eks. indføres ny teknologi, og den nye teknologi giver medløb til nye krav til arbejdskraften, så vil virksomheden afskedige de medarbejdere, der ikke kan honorere kravene, og ansætte nye medarbejdere (fra det eksterne arbejdsmarked); dvs. virksomheden vil ansætte nogle nye medarbejdere, hvis kvalifikationer er i overensstemmelse med de nye behov. I en sådan organisation marginaliseres og ekskluderes de svageste og mindst kvalificerede dele af arbejdsstyrken. Effekten er, at eksklusionsprocesserne især rammer seniorerne, fordi denne personalegruppe anses for at være ufleksibel, lavproduktiv og omkostningstung (Tros 2005:294). Numerisk fleksible virksomheder investerer ikke i medarbejderne. Man anvender ikke HRM-værktøjer, og numerisk fleksible virksomheder vil være meget lidt tilbøjelige til at ibrugtage seniorpolitikker. Der er ikke meget mangfoldighed over numerisk fleksible virksomheder.

*Funktionelt* fleksible virksomheder er kendetegnet ved, at de vil trække på det virksomhedsinterne arbejdsmarked, hvis der opstår nye behov og krav i forhold til medarbejderstaben. Hvis der f.eks. indføres ny teknologi, og den nye teknologi giver medløb til nye kvalifikationskrav i forhold til medarbejderne, så løses dette problem gennem virksomhedsinterne rokeringer mellem forskellige arbejdsfunktioner og virksomhedsinterne uddannelses tiltag. Funktionelt fleksible virksomheder praktiserer ikke 'hyr og fyr'-politikker. Derimod søger funktionelt fleksible virksomheder at få etableret en stabil og fleksibel medarbejderstab, hvor medarbejderne alt andet lige har mulighed for at forblive ved bedriften frem til pensionsalderen (eller endnu længere). Dette muliggøres af en langsigtet personalepolitik, der reflekterer mangfoldighed. HRM-værktøjer anvendes intensivt, og funk-

tionelt fleksible virksomheder vil være disponerede for at iværksætte avancerede seniorpolitiske arrangementer.

Om en virksomhed er modtagelig over for offentlige politikker på det seniorpolitiske område må ansues ud fra to synsvinkler, da mulighedsbetingelserne er dobbelt konstitueret, dvs. såvel indlejret i virksomhedens fysiske rum som i dens ledelsesfilosofier. Selvsagt er der et gensidigt interaktionsforhold og overensstemmelse mellem de objektive og subjektive strukturer. F.eks. har Bredgaard (2004:308) påpeget, at moderne virksomheder vil foretrække at benytte funktionel fleksibilitet, medens traditionelle virksomheder vil begunstige numeriske fleksibilitetsformer. Der er dog ikke fuldstændig identitet mellem de objektive og subjektive strukturer. Det er f.eks. ikke helt utænkeligt, at en traditionel virksomhed anvender funktionelt fleksible ledelsesformer.

### **14.3. Hvad kan der gøres?**

Forholdet mellem aldring og arbejde er dobbelt institutionaliseret. Det er dels nedfældet i de objektive strukturer i form af samfundets, velfærdsstatens og virksomhedernes (traditionelle og moderne virksomheder) fysiske indretning, og det er dels nedfældet i de mentale strukturer, bl.a. i form af holdninger, følelser og ledelsesfilosofier (numerisk og funktionelt fleksible ledelsesformer). Disse objektive og subjektive strukturer disfavoriserer seniorerne, især i traditionelle virksomheder, hvor der praktiseres numerisk fleksibilitet, hvilket udspilles som et symbolsk dominansforhold mellem forskellige aldersgrupper – de ældre ekskluderes.

Det er naivt at tro, at man – som en viljesakt – kan bryde ud af disse dominansforhold ved hjælp statens informations- og kulturstyringsprogrammer, og det er da også påpeget, at mange diskurser om forholdet mellem arbejde og aldring er ren ønsketænkning (se f.eks. Taylor 2008B). Statens igangværende informa-

tions- og kulturstyringsprogrammer giver mindelser tilbage til den amerikanske borgerretsbevægelse i 1960'erne, der lancerede sloganet *black is beautiful*. Med dette slogan søgte man at forandre de subjektive og mentale strukturer, dvs. de underliggende motiver og retfærdighedsforestillinger, der skabte attituderne, stereotypierne og handlingerne. En påvirkning af de mentale strukturer er dog ikke tilstrækkeligt, hvis man ønsker at skabe forandring. Det er også nødvendigt at forandre de objektive strukturer, der har frembragt og understøttet de eksisterende dominansforhold; dvs. der må ske en udjævning af magtforholdene og de socio-økonomiske forskelle (jf. Prieurs (2006:55f) udlægning af Pierre Bourdieu). Omvendt er det heller ikke nok, hvis man blot ændrer de institutionelle arrangementer – f.eks. fjerner efterlønsordningen – fordi sådanne forandringer ikke vil ændre de mentaliteter, der udgrænser og ekskluderer seniorerne fra arbejdsmarkedet.

Hvis man reelt ønsker at indsnævre gabet mellem retorik og praktik i forholdet mellem aldring og arbejde, er udfordringen kort fortalt, at man som kollektivt projekt må bestræbe sig på at nedbryde den indre relation og overensstemmelse mellem de objektive og mentale strukturer,<sup>17</sup> hvilket dog kræver en symbolsk revolution, der udfordrer produktionen og reproduktionen af de eksisterende dominansforhold (Bourdieu & Wacquant 1996:158). Her kunne man begynde med at supplere de igangværende informations- og kulturstyringskampagner med mere 'hårde' styringsinstrumenter. F.eks. er der næppe tvivl om, at det sociale og fysiske rum på virksomhederne måtte lade sig reorganisere, hvis man indførte et langt mere vidtgående afskedigelsesværn i Danmark. Og et sådant afskedigelsesværn ville ikke genere de virksomheder, som opfører sig socialt bæredygtigt og allerede

---

17 Denne bog illustrerer, hvor svært det er at undslippe struktureringen af det sociale rum. Selvom vi ved, at sproget både er skabt af og skaber barrierer mellem 'dem' og 'os', skriver vi fortrøstningsfuldt og uden direkte hensigt om 'de ældre', som om der er tale om en homogen gruppe, og om en gruppe, som er forskellig fra de skrivendes.

har indført en god seniorpraksis, herunder de virksomheder, der udgør eksempelmaterialet til denne bog, men som dog endnu ikke for alvor har taget fat på spørgsmålet omkring rekruttering af ældre medarbejdere.

---

## Litteratur

- Aldrich, P.T., Petersen, M.V., Skytte, A.L. (2004) *Ældre på arbejdspladserne – 10 gode eksempler*. LO & COWI.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996) »Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organisation: An Examination of Construct Validity«. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, s. 252-276.
- Atkinson, J. (1985) *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. Brighton: IMS Report No 89.
- Atkinson, J. (1987) »Flexibility or Fragmentation?«. *Labor and Society*, Vol. 2(1), s. 87-105.
- Bang, H.P. (2004) »Culture Governance: Governing Reflexive Modernity«. *Public Administration*, 82(1), s. 159-190.
- Beatty, C. & Fothergill, S. »Moving older people into jobs«, i W. Loretto, S. Vickerstaff, & P. White (red.) *The Future for Older Workers – New Perspectives*. Bristol: Policy Press, s. 65-87.
- Bennington, L. & Tharenou, P. (1996) »Older Workers: Myths, Evidence and Implications for Australian Managers«. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 34(3), s. 63-76.
- Beskæftigelsesministeriet (2003) *Rapport fra Udvalget vedr. Længere tid på arbejdsmarkedet*. København.
- Beskæftigelsesministeriet (2005) *Rundt OM*. Tema: Ældre på arbejdsmarkedet. Nr. 2.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L.J.D. (1996) *Refleksiv sociologi*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bourdieu, P. (1977) *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bredgaard, T. & Tros, F. (2008) »Flexicurity and Human Resource Management for Older Workers in the Netherlands, Denmark, Germany and Belgium«. *Bulletin of Comparative Labour*, 67, s. 73-101.



- Bredgaard, T. (2004) *Virksomhedernes sociale ansvar – fra offentlig politik til virksomhedspolitik*. Aalborg Universitet: Ph.d.-afhandling.
- Brooke, L. & Taylor, P. (2005) »Older Workers and Employment: Managing Age Relations«. *Ageing & Society*, Vol. 25, s. 415-429.
- Bruce, A.J., Waldman, D.A. & McDaniel, M.A. (1990) »Age and Work Performance in Nonmanagerial Jobs: The Effects of Experience and Occupational Type«. *Academy of Management Journal*, Vol. 33(2), s. 407-422.
- Casey, B. (2007) »The Employment of Older People: Can We Learn from Japan?«, i W. Loretto, S. Vickerstaff, & P. White (red.) *The Future for Older Workers – New Perspectives*. Bristol: Policy Press, s. 43-63.
- Danson, M. (2007) »Older Workers in the Labour Market: Demographic Context«, i W. Loretto, S. Vickerstaff, & P. White (red.) *The Future for Older Workers – New Perspectives*. Bristol: Policy Press, s. 7-26.
- Discus (2006) *Fastholdelse af seniorkompetencer i mindre og mellemstore virksomheder*. Viby.
- Dumond, E.J. (2000) »Value Management: An Underlying framework«. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 9:1062-1077.
- Ebbinghaus, B. (2006) *Reforming Early Retirement in Europe, Japan and the USA*. Oxford: Oxford University Press.
- Edlund, J. & Grönlund, A. (2008) »Protection of Mutual Interests? Employment Protection and Skill Formation in Different Labour Market Regimes«. *European Journal of Industrial Relations*, Volume 14(3), pp 245–264.
- Engelbrecht, B. (2002) »Livsfaser og seniorpolitik«. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, Vol. (4)3, s. 77-88.
- European Commission (2004) *Report of the High Level Group on the Future of Social Policy in an Enlarged European Union*. Brussels: Directorate-General for Employment and Social Affairs.

- European Foundation (1997) *Combating Age Barriers in Employment – Research Summary*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Finansministeriet (2000) *Vejledning om seniorpolitik*. København: Finansministeriet.
- Forsknings- og Innovationsstyrelsen (2007) *Innovation og mangfoldighed*. København: Rådet for Teknologi og Innovation.
- Gould, R. (2006) »Choice or Chance – Late Retirement in Finland«. *Social Policy and Society*, Vol. 5(4), s. 519-531.
- Griffiths, A. (2007) »Healthy Work for Older Workers: Work Design and Management Factors«, i W. Loretto, S. Vickerstaff, & P. White (red.) *The Future for Older Workers – New Perspectives*. Bristol: Policy Press, s. 121-137.
- Hansen, B.G. & Jensen, C.M. (2007) *Seniorer skaber vækst*. København: GEU.
- Hildebrandt, S. & Brandi, S. (2003) *Mangfoldighedsledelse*. København: Børsens Bøger.
- Hirsch, D. (2007) »Sustaining Working Lives: The Challenge of Retention«, i W. Loretto, S. Vickerstaff, & P. White (red.) *The Future for Older Workers – New Perspectives*. Bristol: Policy Press, pp.103-120.
- Holt, H. (1998) *En kortlægning af danske virksomheders sociale ansvar*. København: Socialforskningsinstituttet.
- Hvid, H. (2007) »Velfærdsbegrebet i Human Ressource Management (HRM)«, i P.H. Jensen (red.) *Velfærd – dimensioner og betydninger*. København: Frydenlund, s. 207-231.
- Ilmarinen, J. (2001) »Ageing Workers in Finland and in the European Union: Their Situation and the Promotion of their Working Ability, Employability and Employment«. *The Geneva Papers*, Vol. 26(4), s. 623-641.
- Ilmarinen, J. (2005) *Towards a Longer Worklife!* Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

- Jacobs, B., Lützen, D.C. & Plum, E. (2001) *Mangfoldighed som virksomhedsstrategi. På vej mod den inkluderende organisation*. København: Gyldendal Uddannelse.
- Jensen, P.H. (2004) Ageing and Work: From 'Early' Exit to 'Late' Exit in Denmark, i T. Maltby, B.de Vroom, M.L. Mirabile & E. Øverbye (red.) *Ageing and the Transition to Retirement*. Aldershot: Ashgate, s. 41-66.
- Jensen, P.H., Andersen, C. & Breidahl, K.N. (2006) *Arbejde eller efterløn*. København: Frydenlund.
- Jepsen, M. (2002) »The Scientific Debate on Older Workers«, i M. Jepsen, D. Foden & M. Hutsebaut (red.) *Active Strategies for Older Workers*. Brussels: ETUI, s. 25-50.
- Jorgensen, B. & Taylor, P. (2008) »Older Workers, Government and Business: Implications for Ageing Populations of a Globalising Economy«. *Economic Affairs*, Vol. 28, No. 1, s. 17-22.
- Jørgensen, M.S., Larsen, M. & Rosenstock, M. (2005) *Et længere arbejdsliv*. København: Socialforskningsinstituttet.
- Kamp, A. (2001) *Virksomheder under modernisering – socialt ansvar under forandring*. København: Socialforskningsinstituttet, Arbejdspapir 12:2001.
- Kirk, H. & Wégens, J. (2002) »Fra beskyttelse til diskrimination – Ældrepolitikens seniorpolitiske omkostninger«. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, Vol. (4)3, s. 9-23.
- Kirk, H. (2007) »Ældre medarbejderes ressourcer – myter og fakta«, i *Flere ældre på arbejdsmarkedet – inspiration til ledelse & medarbejdere*. København: Ældre Forum, s. 12-17.
- KTO & KL (2007) *Seniorpolitik i praksis – en kvalitativ undersøgelse af 4 kommuners seniorpraksis*. København: KTO.
- Larsen, H.H., E. Relster, E. & Nielsen, J. (1989) *Medarbejdersamtaler: Nøglen til personaleudvikling*. København: Teknisk forlag.
- Larsen, M. & Miiller, M.M. (2006) *Rekruttering og fastholdelse af personer over 50 år*. København: Socialforskningsinstituttet, Arbejdspapir 04:2006.

- Larsen, M. (2004) *Retaining Older Workers in the Danish Labour Market*. Aarhus: Department of Economics, Faculty of Business Administration, PHD Theses 2004:4.
- Larsen, M. (2006) *Fastholdelse og rekruttering af ældre – Arbejdspladseres indsats*. København: Socialforskningsinstituttet.
- Loretto, W. & White, P. (2006) »Employers' Attitudes, Practice and Policies towards Older Workers«. *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, No. 3, s. 313-330.
- Loretto, W., Vickerstaff, S. & White, P. (2007) »Introduction«, i W. Loretto, S. Vickerstaff, & P. White (red.) *The Future for Older Workers – New Perspectives*. Bristol: Policy Press, s. 1-6.
- Luccat, D. (2005) *Rekruttering og fastholdelse af seniorer*. København: Socialforskningsinstituttet, Arbejdspapir 06:2005.
- Lyon, P., Hallier, J. & Glover, I. (2006) »Divestment or Investment? The Contradictions of HRM in Relation to Older Workers«. *Human Resource Management Journal*, Vol. 8, No. 1, s. 56-66.
- Maltby, T. (2007) »The Employability of Older Workers: What Works?«, i W. Loretto, S. Vickerstaff, & P. White (red.) *The Future for Older Workers – New Perspectives*. Bristol: Policy Press, s. 161-183.
- Martin, C.J. (2004) *Aktivering af arbejdsgivere*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnysky, L. (2002) »Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organisation: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences«. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, s. 20-52.
- Navrbjerg, S.E. (2007) *Kommunernes praksis for seniorpolitik – en evaluering af rammeaftalen om seniorpolitik*. Københavns Universitet: Faos.
- Nordheim, F.v. (2004) »Responding Well to the Challenge of an Ageing and Shrinking Workforce. European Union Policies in Support of Member State Efforts to Retain, Reinforce & Re-integrate Older Workers in Employment«. *Social Policy & Society* 3:2, 145–153.

- OECD (1999) *Employment Outlook*. Paris: OECD.
- OECD (2006) *Live Longer, Work Longer*. Paris: OECD.
- Oxford Research (2005) *Good Practice – Fastholdelse og integration af seniorer*. København: Oxford Research.
- Pedersen, Peder J. (2003): »Golf eller arbejde?«, i N.Smith m.fl.: *Fra mangel på arbejde til mangel på arbejdskraft*. Spektrum, 147-176.
- Phillipson, C. & Smith, A. (2005) *Extending Working Life: A Review of the Research Literature*. Keele University: Department for Work and Pensions, Research Report No 299.
- Phillipson, C. (2004) »Older Workers and Retirement: Critical Perspectives on the Research Literature and Policy Implications«. *Social Policy & Society*, Vol. 3(2), s. 189-195.
- Phillipson, C. (2007) »Is Extending Working Life Possible?«, i W. Loretto, S. Vickerstaff, & P. White (red.) *The Future for Older Workers – New Perspectives*. Bristol: Policy Press, s. 185-201.
- Platman, K. (2004) »Flexible Employment in Later Life: Public Policy Panaceas in the Search for Mechanisms to Extend Working Lives«. *Social Policy and Society*, Vol. 3(2), s. 181-188.
- Poulsen, O.M., Borg, V., Fallentin, N., Lund, T. & Nørregaard, C. (2006) *Arbejdsbetingelser og fastholdelse af seniorer: Status over den eksisterende viden*. København: Arbejdsmiljøinstituttet, AMI rapport.
- Prieur, A. (2006) »En teori om praksis«, i A. Prieur & C. Sestoft *Pierre Bourdieu – En introduktion*. København: Hans Reitzels Forlag, s. 23-69.
- Skirbekk, V. (2003) *Age and Individual Productivity: A Literature Survey*. Rostock: Max-Planck-Institut für demografische Forschung, MPIDR working paper WP 2003-028.
- Snartland, V. & Øverbye, E. (2003) *Skal jeg bli eller skal jeg gå? – Pensjonsforventninger hos lærere og ingeniører*. Oslo: NOVA Rapport 21/2003.
- Solem, P.E. (2007) *Seniorer i arbeidslivet – Kunnskap om aldring og arbeid*. Oslo: NOVA, rapport 16/2007.

- Sterns, H.L. & Miklos, S.M. (1995) »The Aging Worker in a Changing Environment: Organizational and Individual Issues«, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 47(3), s. 248-268.
- Taylor, P. (2008A) »Introduction: The Promise of Ageing Labour Forces«, i P. Taylor (red.) *Ageing Labour Forces*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, s. 1-21.
- Taylor, P. (2008B) »Conclusions: The Prospects for Ageing Labour Forces«, i P. Taylor (red.) *Ageing Labour Forces*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, s. 204-218.
- Teknologirådet (2005) »Stress og harmoni i arbejde og liv«. *Fra rådet til tinget – Teknologirådets Nyhedsbrev til Folketinget*, nr. 201.
- Teknologisk Institut (2005) *Værdifulde seniorer – en kvalitativ analyse af seniorers værdi for virksomhederne*. Taastrup: Teknologisk Institut.
- Tros, F. (2005) »Flexicurity in the Policies for the Older Workers«, i T. Bredgaard & F. Larsen (red.) *Employment Policy from Different Angles*. Copenhagen: DJØF Publishing, s. 291-307.
- Velfærdskommissionen (2004): *Fremtidens velfærd kommer ikke af sig selv*. Analyserapport, Maj 2004.
- Velfærdskommissionen (2005) *Fremtidens velfærd – sådan gør andre lande*. Velfærdskommissionen.
- Vickerstaff, S. (2006) »'I'd rather keep running to the end and then jump of the cliff'. Retirement Decisions: Who Decides?«, *Jnl Soc. Pol.*, Vol (35)3, s. 455-472.
- Vickerstaff, S., Loretto, W. & White, P. (2007) »The Future for Older Workers: Opportunities and Constraints«, i W. Loretto, S. Vickerstaff, & P. White (red.) *The Future for Older Workers – New Perspectives*. Bristol: Policy Press, s. 203-226.
- Vroom, B. de & Naschold, F. (1994) »The Dialectics of Work and Welfare«, i F. Naschold & B. de Vroom (red.) *Regulating Employment and Welfare – Company and National Policies of Labour Force Participation at the End of Worklife in Industrial Countries*. Berlin: Walter de Gruyter.

- Walker, A. & Taylor, P. (1999) »Good Practice in the Employment of Older Workers in Europe«. *Ageing International*, Vol. (25)3, s. 62-79.
- Walker, A. (1998) *Managing an Ageing Workforce – A Guide to Good Practice*. Dublin: European Foundation.
- Walker, A. (2005) »The Emergence of Age Management in Europe«. *International Journal of Organisational Behaviour*, Vol. (10)1, s. 685-697.
- Warr, P. (1994) »Age and Job Performance«, i J. Snel & R. Cremer (red.) *Work and Ageing: A European Perspective*. London: Taylor & Francis, s. 309-322.
- World Bank (1994) *Averting the Old Age Crisis*. Oxford: Oxford University Press.
- Ældre Forum (2007) »Hvorfor fastholde og rekruttere ældre?«, i *Flere ældre på arbejdsmarkedet – inspiration til ledelse & medarbejdere*. København: Ældre Forum, s. 6-11.

Hvad gør danske virksomheder for at få ældre til at blive i arbejde?  
Hvorfor indfører nogle virksomheder en seniorpolitik?  
Hvilken effekt har det?

Det er nogle af de spørgsmål, som denne bog ønsker at besvare via 11 cases fra danske virksomheder.

Formålet med **Seniorpraksis på danske arbejdspladser** er at bidrage til debatten om virksomhedernes rolle og betydning for fastholdelsen af flere ældre på arbejdsmarkedet. Bogen bygger på materiale indsamlet i 11 virksomheder, der alle anvender seniorpolitiske metoder og redskaber med henblik på at motivere ældre medarbejdere til at udskyde deres tilbagetrækningsbeslutning. Derved tilvejebringes nyttige forklarings- og løsningsmodeller i forhold til virksomhedernes seniorpolitiske udfordringer.

Bogen søger at besvare følgende spørgsmål: Hvad gør virksomhederne for at få ældre til at forblive i beskæftigelse i længere tid, end de ellers ville have gjort? Hvilke metoder, redskaber og instrumenter anvendes? Hvad virker befordrende på fastholdelsen? Hvad er baggrunden for, at virksomhederne indfører en seniorpolitik? Hvad er effekten af virksomhedernes seniorpraksis? Hvad er virksomhedernes forventninger til fremtiden?

Desuden diskuterer forfatterne virksomhedsinterne og virksomhedseksterne grænser og betingelser for, at langt flere danske virksomheder gør brug af gode seniorpolitiske arrangementer.

Bogen henvender sig til alle, der søger svar på, hvorledes virksomhederne kan aktiveres som positive medspillere i forsøgene på at løse de udfordringer, der følger af befolkningens aldring.

**Karina Friis** er uddannet sociolog og ph.d.-studerende ved Center for Komparative Velfærdsstudier (CCWS) ved Aalborg Universitet. Hun forsker i tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet og ældres arbejdsvilkår.

**Per H. Jensen** er mag.scient.soc., ph.d. og professor i Social Policy ved Center for Komparative Velfærdsstudier (CCWS) ved Aalborg Universitet. Han har bl.a. forsket i årsager og effekter af den tidlige tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet i et komparativt perspektiv.

**Jesper Wégens** er cand.merc. og ph.d. fra Handelshøjskolen i København. Han har i en årrække forsket i ældres forhold på arbejdsmarkedet, herunder behandlet mulighederne for fastholdelse og nyttiggørelse af ældres særlige kompetencer. Han har i de seneste år som lektor været tilknyttet Center for Komparative Velfærdsstudier (CCWS) ved Aalborg Universitet.

